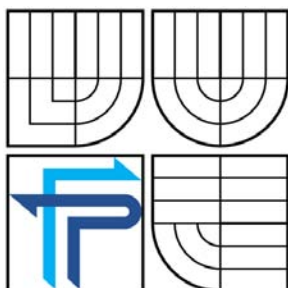


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH METODIKY PRO VÝBĚR A HODNOCENÍ PRACOVNÍ POZICE "AGENT TELEMARKETINGU"

CONCEPT OF AN EFFECTIVE ASSESSMENT TOOL FOR POSITION "TELEMARKETING AGENT"

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. NIKOLAS KUIMCIDIS

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2008

Bibliografická citace

KUIMCIDIS, N. *Návrh metodiky pro výběr a hodnocení pracovní pozice "Agent telemarketingu"*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008.

89 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Abstrakt

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším aktivem pro telemarketingové společnosti, které nabízí své služby klientům vyhledávajícím externí spolupráci v telemarketingu. V současnosti se rozpor mezi stálou fluktuací zaměstnanců a potřebou kvalitních operátorů stává významným problémem pro management telemarketingových podniků. V následující diplomové práci jsou zpracovány stávající procesy a navrženy postupy výběru a hodnocení nových i stálých operátorů. Dále diplomová práce klade důraz na výběr vhodných metod pro nábor, zkvalitnění a udržení lidských zdrojů v prostředí aktivního telemarketingu.

Klíčová slova: Telemarketing, telefonní operátor, řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, náborové kampaně, aktivní telemarketing, pasivní telemarketing, inbound, outbound.

Abstract

Employees are the most important asset for telemarketing companies which offers their services to clients which need to outsource their telemarketing campaigns. The contrast that evolves between the stable fluctuation of workes and the need of high quality agents is a significant problem that have to be solved by the management of telemarketing companies. This thesis will introduce current processes and will analyse technics for the assesement of new employees. Furtherly this thesis will present new technics for recruiting new agents, quality control and keep human resources in a longterm relationship in the field of telemarketing.

Key words: Telemarketing, call agent, human resources, motivation, stimulation, acquisition campains, active telemarketing, passive telemarketing, inbound, outbound.

Prohlášení

Prohlašuji, že tuto diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s pomocí vedoucího diplomové práce, literatury a ostatních zdrojů, které mi byly poskytnuty a které jsou uvedeny v závěru práce.

V Brně dne 21.5.2008

Nikolas Kuimcidis

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., za vedení mé diplomové práce, Bc. Denise Kuglerové a společnosti Quality Brands, s.r.o. za poskytnutí nezbytných informací potřebných k vypracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování.....	11
2.1	Cíle práce	11
3	Teoretická východiska práce	12
3.1	Význam lidských zdrojů	12
3.1.1	Definice a cíle řízení lidských zdrojů	12
3.1.2	Motivace	14
3.1.3	Stimulace	22
3.1.4	Praktické dopady motivace a stimulace.....	22
3.1.5	Vztahy	22
3.2	Telemarketing	23
3.2.1	Od marketingu k telemarketingu	23
3.2.2	Definice.....	24
3.2.3	Role telemarketingu	24
3.2.4	Pasivní telemarketing (inbound).....	25
3.2.5	Aktivní telemarketing (Outbound).....	26
3.2.6	Služby telemarketingu	27
3.2.7	Call centrum.....	30
3.3	Úkol operátora v telemarketingu	30
3.3.1	Shrnutí teoretické části.....	31
4	Analýza problémů a současné situace	32
4.1	Představení společnosti Quality Brands, s.r.o.....	32
4.1.1	Analýza faktorů oborového okolí	33
4.1.2	Analýza dodavatelů.....	34
4.1.3	Analýza konkurence	35
4.1.4	Model pěti sil	36
4.1.5	SWOT analýza.....	38
4.2	Význam řízení lidských zdrojů aplikovaných přímo na společnost Quality Brands, s.r.o.	39
4.2.1	Analýza personálních aktivit firmy.....	40
4.3	Přiliv a odliv operátorů	45
4.4	Trh práce	47
4.5	Stávající motivační systém	48
4.5.1	Prostředí	48
4.5.2	Hry	49
4.5.3	Liga výjimečných	51
4.5.4	Výplata.....	52
4.5.5	Možnost postupu.....	53
4.6	Morální aspekty operátora telemarketingu	54
4.7	Představení požadavků a nabídky Quality Brands, s.r.o.....	56
4.7.1	Popis pracovní pozice	56

4.7.2	Nabídka.....	57
4.7.3	Náborové metody a postupy	57
4.7.4	Vyhodnocení náborových kampaní	62
4.8	Roztřídění operátorů dle vhodných charakteristik, vzdělání, věku a pohlaví.....	63
4.8.1	Analýza skladby a výkonu operátorů dle pohlaví.....	65
4.8.2	Analýza věku	67
4.8.3	Analýza vzdělání.....	69
5	Vlastní návrhy řešení, přínos (efektivnost) návrhů řešení	71
5.1	Sumarizace poznatků	71
5.1.1	Studující versus nestudující	73
5.2	Návrh nových postupů a vylepšení řízení lidských zdrojů v telemarketingu	74
5.2.1	Životní cyklus operátora	74
5.2.2	Motivační systém	75
5.2.3	Univerzální operátor	80
5.3	Hodnocení pracovní pozice operátora telemarketingu	81
5.4	Sestavení základního know how pro nábor nových zaměstnanců a řízení lidských zdrojů v telemarketingu	81
5.4.1	Vyhněte se aktivnímu telemarketingu	81
5.4.2	Trh práce	82
5.4.3	Pokud hledáte dlouhodobé pracovníky poskytněte dlouhodobé smlouvy	82
5.4.4	Netvořte rozsáhlé týmy studentů	83
5.4.5	Buďte kreativní v rámci propagace.....	83
5.4.6	Sestavte týmy univerzálních operátorů.....	83
6	Závěr	84
7	Literatura.....	86
8	Přílohy.....	89

1 Úvod

Telemarketing je dnes vyhledávaná služba, jak v nadnárodním měřítku, tak malými a středními firmami. Každá společnost, která chce využít telemarketingové aktivity pro rozvoj svých služeb, čelí jisté volbě. Buď si call centrum vybuduje vlastními silami, což představuje velké vstupní náklady, anebo svěří své potřeby firmě, která se na telemarketing orientuje.

Podnikat v oblasti telemarketingu přináší mnohá úskalí. Důležitou problematikou, kterou čelí větší telemarketingové společnosti, je řízení lidských zdrojů. Dynamické prostředí telemarketingu značí vysokou fluktuaci pracovních sil, kde je obtížné dlouhodobě udržet větší tým operátorů, kteří jsou spřízněni s hodnotami a cíly společnosti.

Statistická data a základní know how budu čerpat z již zavedené větší telemarketingové společnosti, která sídlí v centru města Brna, Quality Brands, s.r.o. Znalosti a většina řídicích procesů (proces školení, řízení kvality, projektové řízení) společnost adaptovala ze Švýcarska. Vlastníci Quality Brands, s.r.o. podnikali ve Švýcarsku, v oblasti telemarketingu přes deset let.

Tato práce hlouběji představí stávající procesy řízení lidských zdrojů v telemarketingu. Nastíní již současný motivační systém a bude se snažit vytvořit jednoduchý manuál pro manažery lidských zdrojů, který jim bude nápomocen nejen pro výběr vhodných nových pracovníků, ale zároveň pro vytvoření kvalitního motivačního systému, který dokáže zaujmout své zaměstnance a povede k trvalému, plně obsazenému call centru.

V třetí kapitole bude vymezená teoretická báze pro řízení lidských zdrojů, význam a typy motivace pro udržení kvalitních pracovníků a nakonec bude vyznačen význam a sféra působení telemarketingu.

Třetí kapitola bude „odrazový můstek“ pro kapitolu čtvrtou, kde se poznatky sesumarizují a vyhodnotí. Zde budou navrženy postupy a rady pro zlepšení celého procesu. Tyto informace mohou mít hodnotu nejen pro management společnosti Quality Brands, s.r.o., ale i pro jakoukoliv jinou společnost, která se potýká s velkou fluktuací pracovníků.

Čtvrtá kapitola podrobně představí cyklus řízení lidských zdrojů ve společnosti Quality Brands, s.r.o. Dále představí několik významných problémů, kterým musí oddělení lidských zdrojů čelit v průběhu roku. Dále bude představen stávající motivační systém pro operátory. Nakonec kapitoly se operátoři jednoduše roztrídí dle věku a pohlaví ve snaze najít zákonitosti mezi věkem, pohlavím a pracovním výkonem.

V páté kapitole budou získané informace analyzovány ve prospěch optimalizace jednotlivých procesů v rámci řízení lidských zdrojů.

2 Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

V této kapitole je vymezen problém, který tato diplomová práce bude zkoumat. Dále stanovíme základní teze, které se tato práce bude snažit potvrdit.

Řízení lidských zdrojů v telemarketingu je komplexní proces, ve kterém figurují jak interní faktory, tak vnější okolí telemarketingových společností. Telemarketingový trh práce je velmi dynamicky a vyznačuje významnou fluktuací zaměstnanců. Tato diplomová práce se bude snažit naznačit charakteristiku ideálního adepta na operátora telemarketingu, vytvořit základní pravidla pro nábor a motivaci nových a stálých operátorů.

2.1 Cíle práce

Autor po dvouleté praxi v oddělení IT telemarketingové společnosti Quality Brands, s.r.o. stanovil několik tezí v rámci řízení lidských zdrojů, které plánuje v této diplomové práci analyzovat. Zaujala ho jak velká fluktuace zaměstnanců na pozicích operátorů, tak problematika naplnění většího call centra kvalitními pracovníky.

První teze. Studenti nejsou nejvhodnější cílovou skupinou pro zaměstnání v telemarketingu.

Druhá teze. Vhodnou cílovou skupinou pro telemarketing jsou zaměstnanci, pro které je hlavní motivací pohyblivá část platu, která je tvořena bonusy.

Třetí teze. Trh lidských zdrojů je ve velkých městech přesycený.

Dále se práce bude snažit všechny získané poznatky zpracovat do drobného manuálu, který by mohl být nápomocen manažerům lidských zdrojů.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Význam lidských zdrojů

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším aktivem pro společnosti, které provozují telemarketing jako outsourcingovou službu pro své klienty. Rozpor mezi stálou fluktuací zaměstnanců a potřebou kvalitních operátorů je významnou problematikou pro management telemarketingových podniků.

3.1.1 Definice a cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů musí být chápáno jako propracovaný mechanismus, metodika k řízení nejcennějšího aktiva organizace. Pracovní síla je to, co pro podniky vytváří výkony a napomáhá jim dosáhnout své cíle. Dle Michaela Armstronga můžeme hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jako přístupu stanovit následující (1; str 27):

- “Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů”.
- “V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů (konfigurace nebo propojení) přináší komplexní logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí”.
- “Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků, poslání a hodnotám organizace”.
- “Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat

příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou "učící se organizací".

- "V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody".
- "Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé, než že se tyto zájmy liší".
- "Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniiových manažerů".

Autor Zdeňek Palán ve svém výkladovém slovníku lidských zdrojů uvádí definici řízení lidských zdrojů jako „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniků) a jejich vztahy v rámci organizace (podniků) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojení potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmu, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí a zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas“ (2; str. 187).

Dále autoři Foot a Hook uvádí hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů na následující formulace (3; str. 12):

- „Je zdůrazňovaná důležitost přijetí strategického přístupu.“
- „Linioví manažeři zde sehrávají převládající roli.“

- „Organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možno lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace. Spolu s tím hraje životně důležitou roli komunikace.“
- „Je přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí. Ta může být interpretována různým způsobem do podoby aktivit známých jako tvrdé řízení lidských zdrojů nebo měkké řízení lidských zdrojů.“
- „Ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický než pluralistický přístup.“

Výše uvedení autoři se shodují na hlavní charakteristice řízení lidských zdrojů. Hlavními cíly personálního oddělení by mělo být zabezpečování a rozvoj pracovníků, jejich ocenění a vytváření vztahu. Pro splnění těchto úkolů je třeba zavést strategický přístup a postupy v personálním oddělení, kde budou zaměstnanci všech úrovní vedeni k unitaristickému přístupu.

Personální oddělení musí zajistit, aby si dokázalo trvale získávat a udržovat kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. Díky soustavnému vzdělávání a rozvoji lze předvídat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, zaměstnanost a potenciál.

3.1.2 Motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by měly udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Dle Armstronga „teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivace. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou udělat organizace pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.“

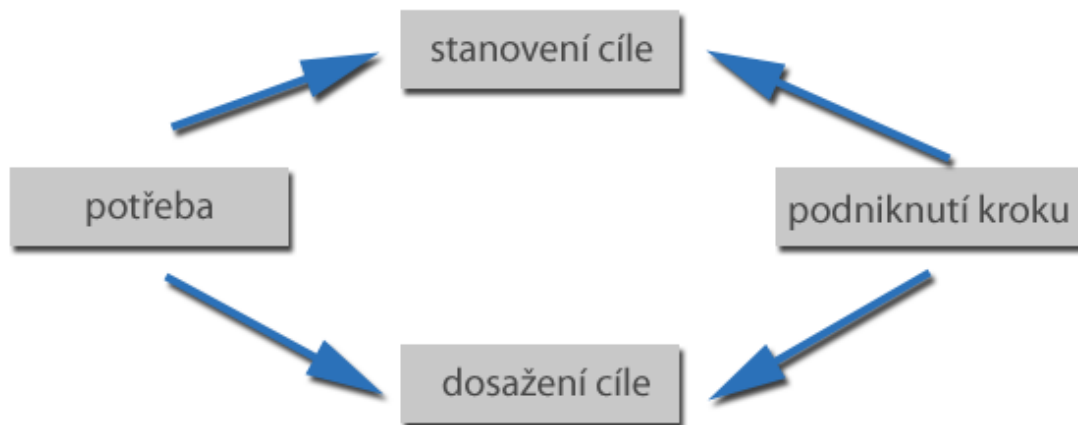
Naneštěstí jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč jsou zjednodušující předpoklady, na nichž je založená víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře“ (1; str. 159).

3.1.2.1 Proces motivace

Dle Arnolda a kol. Motivace má tři složky:

- “**Směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat”.
- “**Úsilí** – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší”.
- “**Vytrvalost** – jak dlouho se o to tato osoba pokouší”.

„Motivování je udávání lidí do pohybu směrem, kterým chcete aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku, lze ho charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jisté kroky povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby.“



Obr. 1.1 Proces motivace (1; str. 160)

Model zobrazuje proces motivace, kdy je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytváří přání něčeho dosáhnout, anebo získat. Dále se stanoví cíle, které se věří, že uspokojí definované potřeby a přání. Pokud dosáhneme cíle a uspokojíme naše potřeby, je pravděpodobné, že v budoucnosti při opakování stejného jevu budeme postupovat stejně. Pokud se cíle nesplní, je nepravděpodobné, že použijeme opět stejný postup jak v minulosti. Proces opakování úspěšného chování či kroku se dle Hulla nazývá zákon příčiny a účinku. Tento proces byl zároveň kritizován, protože ignoruje vliv “očekávání” a tudíž vytváří “požitkářství minulosti” (1; str. 159).

3.1.2.2 Typy motivace

Existují dva typy způsobu motivování lidí. První typ si vytváří člověk sám tím, že vykonává práci, která uspokojuje jeho potřebu a od ní očekává splnění svých cílů. V druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. (1; str. 161).

- *Vnitřní motivace* – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- *Vnější motivace* – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají “kvality pracovního života” (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

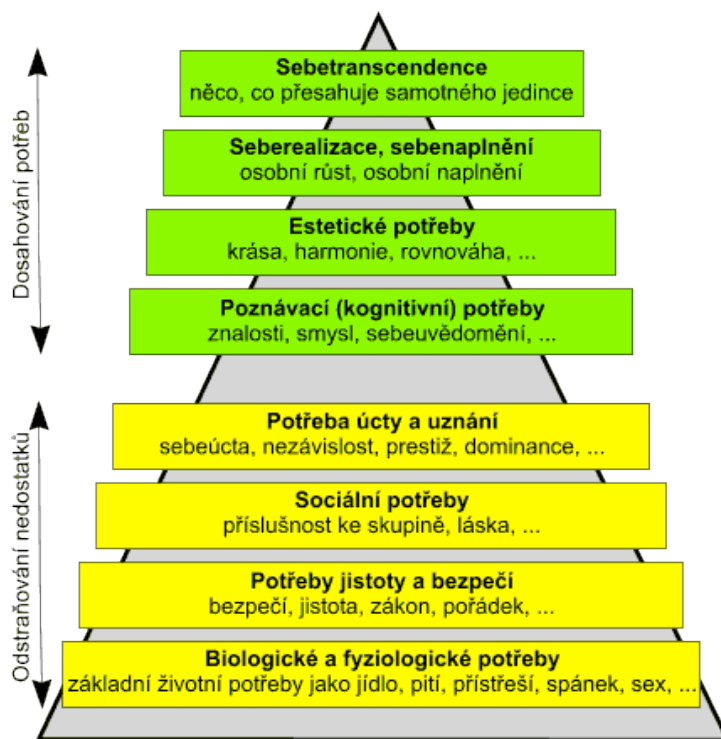
3.1.2.3 Modely motivace

Nejvýznamnější specifické teorie motivace pracovního jednání jsou teorie potřeb dle Maslowa, Herzbergové, teorie dvou skupin faktorů, a McGregorova teorie X a Y. Dále nastíníme jednotlivé teorie.

Maslowova teorie potřeb

„Podle Maslowa každá lidská bytost má v sobě dva druhy sil: jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět, k regresi, vyvolávají strach podstoupit riziko a ohrožit tím to, co jedinec již vlastní, strach z nezávislosti, svobody a oddělení (od matky). Druhá skupina sil táhne člověka dopředu, k celku a jedinečnosti “já”, k plné funkčnosti všech sil a k důvěře k vnějšmu světu. Proces růstu a vývoje je pak možné chápat jako nikdy nekončící

sérii svobodných rozhodnutí mezi radostí z jistoty a růstem, mezi závislostí a nezávislostí, mezi regresí a pokrokem, mezi nezralostí a zralostí.



2.1 Maslowa teorie potřeb (4)

Teorii potřeb a jejich uspokojení považuje Maslow za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje. Jeho hierarchickou strukturu potřeb je možné chápat jako obecný, univerzálně platný model, jehož konkrétní naplňování nabývá individuálně specifických podob:

- v závislosti na specifických podmínkách a předpokladech subjektivních, z hlediska jedince vnitřních (vrozených i získaných),
- v závislosti na podmínkách objektivních, vnějších (sociálních, materiálních, kulturních).

Maslow dále stanovuje dva důležité principy a to hierarchické uspořádání potřeb a funkční autonomie potřeb.

V teorii hierarchického uspořádání potřeb je důležitá zejména skutečnost, že ne každý jedinec se ve svém životě musí (může) dostat až k úrovni nejvyšší – k potřebám seberealizačním. Dosažená úroveň motivace je reprezentována nejsilněji působícími motivy, tzn. tou skupinou potřeb, které jsou v psychice jedince vyjádřeny nejsilněji. Tyto skupiny potřeb – subjektivně prožívané jako “chci”, “potřebuji”, “toužím”, “rád bych” atd. – se pak projevují v chování jedince, determinují jednání konkrétního člověka.

Maslow jako jeden z významných aspektů své teorie nově formuloval hypotézu funkční autonomie potřeb: “Naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení potřeb nižších je obecně platné. Přesto však lze pozorovat, že jakmile již jednou bylo dosaženo těchto úrovní vyšších potřeb i hodnot a ‘chutí’ (tastes), které přinášejí, mohou se tyto vyšší potřeby stát autonomními, dále nezávislými na uspokojení potřeb nižších”.

Uvedený princip funkční autonomie potřeb, byť Maslowem formulovaný jako hypotetický, je nezbytné zdůraznit. Jeho platnost, která je – podle našich zkušeností – nepochybná, je významná jak v životě vůbec, tak také např. v manažerské praxi – při poznávání aktuální motivovanosti pracovníků i při ovlivňování jejich motivace žádoucím směrem“ (5; str. 382).

Dvoufaktorová teorie motivace

„Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků je v manažerské literatuře – společně s motivační teorií Abrahama Maslowa – druhou nejčastěji citovanou motivační teorií.

Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.

Výzkumem prováděným v 50. letech 20. stol na vzorku 200 účetních a inženýrů, který byl reprezentativní pro průmysl města Pittsburghu (též tzv. pittsburghská studie), Herzberg a jeho tým zjistili, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci, působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů.

První skupina faktorů (faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfiers) má svou působnost v dimenzi:



Obr 2.2 Působení hygienických důvodů (5; str. 385)

Mají-li hygienické faktory podobu příznivou, vede to pouze k tomu, že pracovníci nepocítují pracovní nespokojenost. Na motivaci práce však výraznější vliv nemají. Jsou-li však tyto faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají pracovní nespokojenost a zároveň mohou působit negativně na motivaci pracovního jednání zaměstnanců.

Druhá skupina faktorů (faktory vnitřní, motivátory, tzv. satisfiers) má svou působnost v dimenzi:



Obr 2.3 Působení motivátorů (5; str. 386)

Jsou-li tedy tyto vnitřní faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. Pracovník pocítuje vnitřní uspokojení z práce a toto uspokojení pozitivně ovlivňuje jeho pracovní motivaci.“ (5; str. 384).

Teorie X a Y

„Autorem teorie X a Y je jeden z představitelů humanistické psychologie D. McGregor. Jde vlastně o reflexi existence protikladných představ o člověku – pracovníkovi – a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.

První typ představ – Typ X – ve svém celku vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustále vedení, kontrolu, dohled.

Protikladný typ představ – Typ Y – naopak předpokládá, že výdej fyzické i duševní energie v práci je pro člověka něčím stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost, povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnost pracovat tvořivě apod.

Na základě převažujícího typu představy o člověku – pracovníkovi – má manažer tendenci k němu také přistupovat, resp. s ním jednat.

Významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y – je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům odpovídající spíše představě typu X“ (5; str. 389).

3.1.3 Stimulace

"Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě."

3.1.4 Praktické dopady motivace a stimulace

„Management podniku většinou chápe motivaci a stimulaci jako synonymum. Tohoto zlozvyku se musí vedení zbavit a začít rozlišovat tyto dva procesy zvlášť. Hlavními přínosy při posuzování těchto dvou procesů zvláště má za následek spokojenějšího zaměstnance, který chápe cíle podniku, vydává ze sebe to nejlepší pro splnění úkolů, které mu byly nadělené a tím zvyšuje produktivitu podniku.

Motivace je obtížný dlouhodobý proces, který má za následek pracovníka, který spokojeně plní své povinnosti. Motivace je nejlevnější způsob, jak zvýšit produktivitu podniku. Zaměstnanec se nezajímá tolik o peníze a sám má potřebu podávat potřebný výkon.

Stimulace je proces řádově dražší. Podnik musí vytvářet finanční prostředky, aby mohl zaměstnance stimulovat. Z ekonomického hlediska je potřeba tyto finanční prostředky rozdělovat efektivně. Oproti motivaci, stimulace má krátkodobý charakter a je pod silným vlivem vnějšího prostředí podniku,, (6; str. 7).

3.1.5 Vztahy

„Vytvářet prostředí, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět motivující způsoby řízení, které uznají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádnou hodnotnou, zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. Dle výzkumu provedeným Grattonem a jeho spolupracovníky v roce 1999 bylo zjištěno, že mezi teorií a realitou existuje diametrální

rozdíl. Snaha manažerů aplikovat tuto teorii v praxi naráží na velké problémy. Tyto problémy vznikají v důsledku souvisejících s okolnostmi a používanými postupy, mezi něž patří jiné priority podniků, krátkodobost některých aktivit, nedostatek podpory ze strany liniových manažerů, nedostatek prostředků, odpor ke změnám, prostředí, kde zaměstnanci nevěří svým nadřízeným“ (6; str. 7).

3.2 Telemarketing

V následující kapitole vysvětlíme vztah telemarketingu k marketingu, vyčleníme jeho role a zaměříme se na definici aktivního a pasivního telemarketingu (outbound, inbound telemarketing).

3.2.1 Od marketingu k telemarketingu

Dle Kotlera marketing se dá definovat jako „věda a umění objevit, vytvořit a dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu. Marketing identifikuje dosud nevyplněné potřeby a požadavky. Definuje, měří a vyčísluje rozsah vytipovaného trhu a potenciální zisk. Přesně určuje, které tržní segmenty je společnost schopná nejlépe obsloužit, navrhuje a propaguje vhodné výrobky a služby.

Marketingovou činnost často vykonává určité oddělení uvnitř společnosti. Má to svou dobrou i špatnou stránku. Dobré je, že toto oddělení sdružuje skupinu vyškolených lidí, kteří se soustředí pouze na otázky marketingu. Špatné je to proto, že by marketingové aktivity neměly být prováděny v izolovaném oddělení, ale měly by se odrážet v každé činnosti dané organizace“ (7; str. 6).

Telemarketing je jeden s mocných nástrojů, jak podpořit marketingový průzkum a prodej služeb či produktů. Marketingové oddělení může buď vytvořit vlastní (interní) call centrum, anebo využít služby externích call center.

3.2.2 Definice

Telemarketing je jedna z metod přímého marketingu, přes kterou se prodejce pomocí telefonu snaží přesvědčit druhou stranu k nákupu produktu či služeb. Termín telemarketing byl poprvé použit na konci sedmdesátých let, pro popis Bell Systém communications, který popisoval nové užití pro outbound WATS (Wide Area Telephone Service) a inbound služeb bez poplatků.

Od roku 1982 je telemarketing zaregistrován pod ochranou značkou panem Nadji Tehrani. Pro interview z roku 2006, Tehrani popsal jak začal užívat marketing přes telefon, aby prodal reklamní plochy v obchodních časopisech, které publikovala jeho firma, Technology Marketing Corporation (TMC). Po zjištění, že telemarketing nemá žádný obchodní časopis, Tehrani založil vlastní pod názvem TeleMarketing Magazine v roce 1982.

3.2.3 Role telemarketingu

Telemarketing lze využít jako velmi individuální řešení pro jednotlivé společnosti, od provedení analýzy, vypracování návrhu projektu na míru, doporučení a výběru cílové skupiny oslovených respondentů. Optimálním pro tuto činnost je vytvoření call centra. Nespornou výhodou této služby je možnost přesného zpracování dat a jejich využití pro další marketingové aktivity i vyhodnocení ekonomické návratnosti.

Konkrétní příklady:

- **Sjednávání schůzek**

V tomto případě se jedná o aktivní formu telemarketingu se zaměřením na nové zákazníky. Klient je cílenými otázkami veden ke sjednání schůzky.

- **Průzkum trhu**

Touto cestou je možné oslovit vybranou cílovou skupinu respondentů dle konkrétních potřeb, a to na základě vhodně vypracovaného dotazníku pro konkrétní marketingový a sociologický průzkum. Výstupem je vyhodnocení a přesná analýza.

- **Prodej po telefonu**

Je možné použít i k přímému prodeji zboží či služeb.

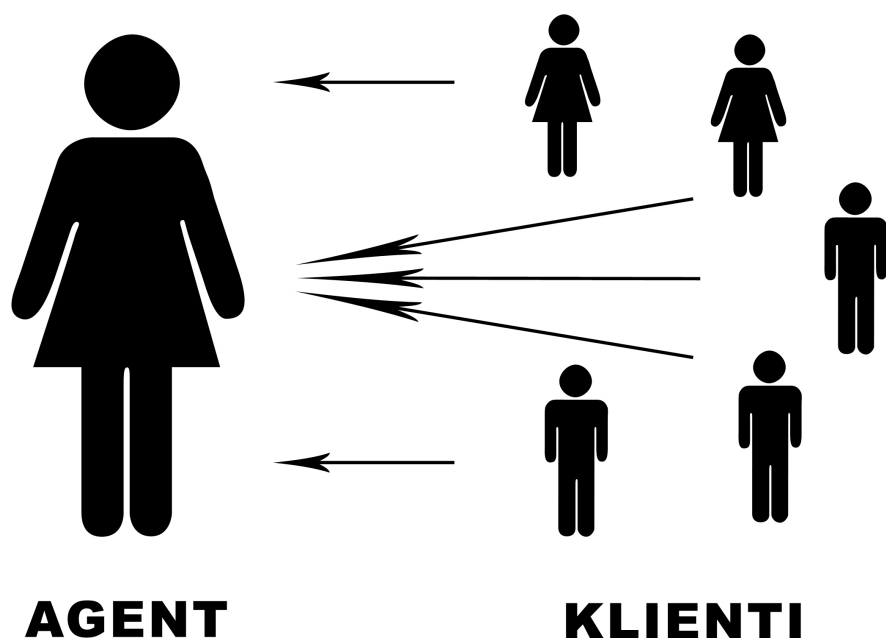
Aktivní nebo pasivní telemarketing je jeden z nejvýznamnějších komunikačních nástrojů se zákazníky, součást celkového marketingového komunikačního mixu. Nároky dnešního koncového zákazníka na služby a produkty jednotlivých společností se neustále zvyšují. Značný vliv v této oblasti má reklama, která ze všech stran ovlivňuje koncové zákazníky informacemi o srovnatelných produktech nebo službách. S tím rozdílem, jaký benefit v užití nebo ceně jednotlivé společnosti nabízejí. V podstatě neomezené možnosti pro srovnání produktů a služeb nabízejí www stránky, obchodní řetězce se předhánějí ve svých nabídkách, a tak si konečný zákazník může vybírat. Aktivní a pasivní telemarketing je nezbytnou součástí directmarketingových služeb. Aktivní telemarketing je navíc pro určité cílové skupiny velmi účinným prodejním kanálem, velmi úspěšným nástrojem pro follow-up komunikaci, velmi funkční podporou pro manažery prodeje nebo rychlým nástrojem realizace průzkumů.

Aktivní telemarketing je díky své síle ve výsledcích značně výhodný, pasivní telemarketing zajišťuje spokojenost volajícího, a tedy i funkční a smysluplné naplnění CRM (Customer Relationship Management). Mluvené živé slovo a inteligence operátora jsou nenahraditelné (11).

3.2.4 Pasivní telemarketing (inbound)

Pasivní telemarketing zpracovává příchozí telefonní hovory. Na určeném telefonním čísle, který je zpravidla zveřejněn v médiích, operátoři přijímají příchozí hovory a příslušným

způsobem je zpracovávají. Nejčastěji se jedná o poskytování informací ohledně produktů či služeb, přijímání objednávek, technickou podporu atd.



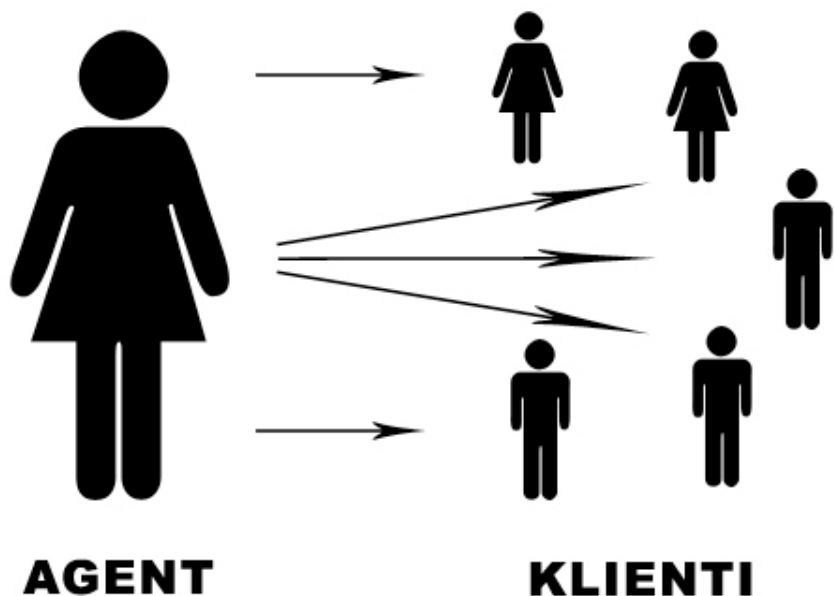
Obr 2.1. Pasivní telemarketing (zdroj autor)

Obrázek 2.1 znázorňuje směr komunikace v pasivním telemarketingu, kde sami zákazníci vyhledávají služby telemarketingu.

3.2.5 Aktivní telemarketing (outbound)

Aktivní telemarketing je naopak zpracování odchozích telefonních hovorů. Operátoři telefonem kontaktují předem vybranou skupinu zákazníků. Cíle takových hovorů jsou různé. Operátor může chtít po klientovi vyplnit dotazník, průzkum trhu, dále může sledovat spokojenost zákazníků, dojednávání schůzek pro obchodní zástupce či aktivně prodávat nějaký produkt či službu. Jedná se o jednu z nejtěžších disciplín v telemarketingu. Zároveň je pro telemarketingové společnosti nejvýnosnější. Zákazník si připraví databázi cílového

segmentu zákazníků, které chce oslovit. Následně se tato databáze provolá operátory, kteří se snaží ve většině případů prodat nějaký produkt či službu. Důležitým měřítkem výkonnosti pro zákazníka je *close rate*, který vystihuje poměr mezi kontakty a úspěchy.



Obr 2.2 Aktivní telemarketing (zdroj autor)

Obrázek 2.2 znázorňuje směr komunikace v aktivním telemarketingu, kde jednotlivé hovory inicializuje operátor telemarketingu.

3.2.6 Služby telemarketingu

Dle rozdělení telemarketingu na inbound a outbound vzniká široké portfolio služeb, které telemarketingové společnosti mohou nabídnout. Nejběžnější služby spojené s telemarketingem jsou popsány níže (8):

- Hot line / technická podpora pro zákazníky klienta - v call centru jsou přijímány požadavky na informace nebo technický zásah, jsou evidovány, je jim přiřazeno identifikační číslo a jejich vyřízení je systémově sledováno.

- Informační linka o firmě a produktech klienta – poskytování základních informací o společnosti zákazníkům.
- Call centrum poskytuje všeobecné i odborné informace o akcích, o projektech, o produktech, o společnosti aj., přičemž může upozornit na aktuální prodejní akci.
- Objednávková linka na zboží klienta.
- Systémové vyřizování objednávek s možností sjednání okamžitých dodávek a s možností doplňkového prodeje operátorem call centra.
- Dispečink pro servisní / montážní práce / obchodní zástupce.
- Koordinace požadavků na technické zásahy a obchodní schůzky – možnost koordinovaného cíleného prodeje a sjednávání schůzek.
- Obchodní podpora.
- Doplňkový prodej stávajícím zákazníkům, příprava obchodní návštěvy u potenciálních zákazníků, informace o akčních upoutávkách aj.
- Marketingové kampaně a průzkumy trhu.
- Sestavení cílového segmentu zákazníků, obvolání tohoto segmentu dle připraveného skriptu, příp. s e-mailingovou nebo jinou informační podporou, s možností zaslání dalších informací a s možností on-line reportů.
- Sledování ohlasu marketingových kampaní.

- Zjišťování úspěšnosti zacílení a údernosti marketingových kampaní, na základě průběžných výsledků možnost jejich včasné korekce.
- Sekretářská služba – přepojování hovorů.
- Plánované spojování hovorů, sjednávání schůzek aj.
- Správa databází.
- Pronájmy položek a přístupů do položkových a znalostních databází, správa postoupených databází pro telemarketingové účely.
- Podpora nákupu – zajišťování dodavatelů nebo zboží.
- Faxmailing, e-mailing, SMS mailing, direct mailing - hromadné rozesílání faxů, e-mailů a SMS zpráv, hromadné rozesílání dopisů včetně kompletace a balení.
- Customer Loyalty Management – řízení věrnosti zákazníků.
- Řízení spotřebitelských klubů, věrnostních programů, řízení spotřebitelských soutěží, pro hlasování, pro informační povinnosti aj.
- Řízení podpory prodeje, možnosti komunikačního propojení na SMS, e-mailing a web přístupy.
- Prezentace www - jednoúčelové www stránky na podporu soutěží, kampaní, průzkumů, aj.
- Zajištění a provozování Zelené linky 800 XXX XXX.

- Zajištění a provozování Modré linky 810 XXX XXX.
- Zajištění a provozování Duhové linky 90X YYY YYY.
- Hromadné rozesílání SMS a zpracování přijatých SMS.

3.2.7 Call centrum

Call centrum je organizační jednotka, která slouží k hromadnému zpracování příchozích a odchozích telefonních hovorů. Měla by být vybavena odpovídající telefonní ústřednou, dostatečným počtem telefonních linek a odborně školenými operátory.

Interní call centrum je pevnou organizační součástí velkých společností a zpravidla zajišťuje zpracování hovorů pro potřeby dané společnosti.

Externí call centra na druhé straně nabízí své služby třetím osobám jako svoji hlavní činnost – formou outsourcingu. Významnou výhodou při využití externího call centra je možnost rozšiřovat (nakupovat) potřebnou kapacitu dle potřeb, např. v závislosti na marketingových akcích (se značnou úsporou na nákladech). Technologické vybavení, odborně vyškolení operátoři a telekomunikační přístup patří mezi hlavní výhody profesionálních call center.

3.3 Úkol operátora v telemarketingu

Telemarketing je tvrdý a progresivní obor, který si nemůže dovolit být dlouhodoběji ve ztrátě. Operátoři jsou pod neustálým drobnohledem, kde se intenzivně sleduje jejich výkon z mnoha úhlů. V pasivním telemarketingu se sleduje čas, který je potřeba pro úspěšné vyřešení telefonátu a minimální doba, kterou klient musí čekat než se dostane k operátorovi.

3.3.1 Shrnutí teoretické části

Třetí kapitola poskytuje nezbytný teoretický základ potřebný pro pochopení řízení lidských zdrojů. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečování a rozvoj pracovníků. Nezbytným úkolem pro dosažení výše uvedených cílů je vytvoření kvalitního motivačního systému, který bude přispívat k ztotožnění zaměstnance s cíli společnosti.

Dále v třetí kapitole byl představen telemarketing. Služby telemarketingu se primárně dělí na dva typy. Aktivní telemarketing, kdy operátoři aktivně oslovují klienty a nabízí produkty, služby či provádí průzkumy dle potřeb zadavatele. Pasivní telemarketing, kdy operátor obsluhuje příchozí hovory. Charakter těchto hovorů je primárně informační či poskytování podpory.

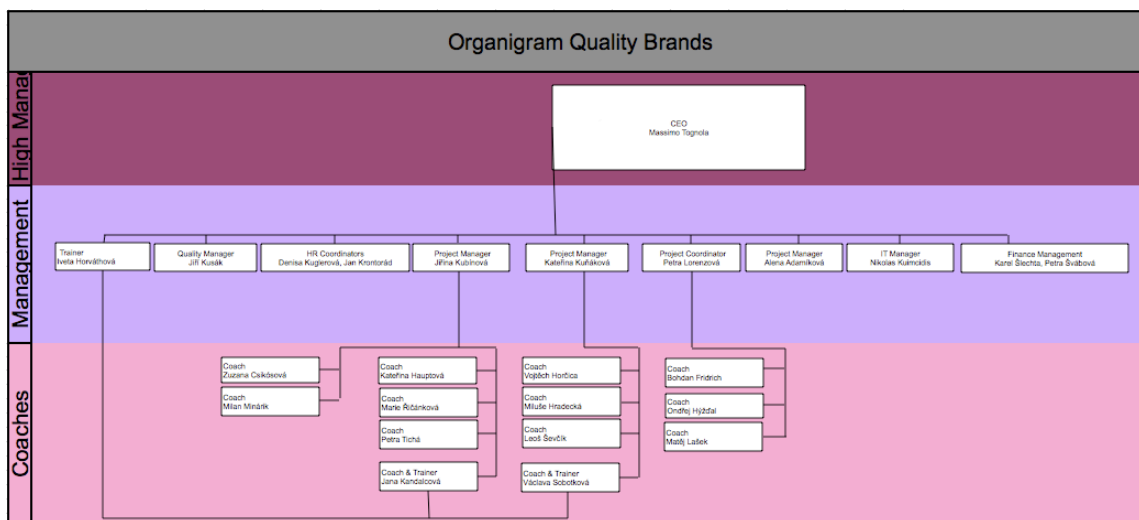
4 Analýza problémů a současné situace

Všechny informace pro analýzu problematiky lidských zdrojů budou čerpány ze společnosti Quality Brands, s.r.o. Tento podnik momentálně disponuje cca 100 pracovními místy pro operátory telemarketingu.

4.1 Představení společnosti Quality Brands, s.r.o.

Quality Brands, s.r.o. je prodejní organizace poskytující kompletní služby v oblasti telemarketingu. Společnost byla založena v roce 2004. V roce 2007 koupila majetek a know how ze společnosti CZECH TEL, s.r.o., které vlastnilo call centrum se sídlem v Brně.

Primárním předmětem své podnikatelské činnosti je poskytování svým zákazníkům kompletní služby v oblasti direct marketingu a v telemarketingu. Dále poskytuje outsourcing kancelářských služeb.



Obr. 4.1 Liniová organizační struktura společnosti (zdroj Quality Brands, s.r.o.)

Management společnosti je rozdělen na tři úrovně. Na nejvyšší úrovni je generální ředitel společnosti, kterému jsou odpovědny jednotlivé útvary (trenéři, quality manager, koordinátoři lidských zdrojů, projekt management, oddělení financí a IT). Dále mají projektoví manažeři na starost supervizory dle svého projektu.

4.1.1 Analýza faktorů oborového okolí

4.1.1.1 Analýza zákazníků

Zákazníci firmy Quality Brands se dají rozdělit na dvě skupiny:

⇒ Zákazníci inbound

Těmto zákazníkům většinou chybí know how či finanční síly k založení vlastního call centra, proto preferují outsourcing této služby. Jedná se o zákazníky, kteří potřebují mít linku technické/zákaznické/obchodní podpory.

Jeden z důležitých rozdílů mezi tímto typem zákazníků a zákazníků outbound je jejich řádově menší potřeba operátorů a naopak podstatně delší pracovní doba. Platby se platí paušálně.

Inbound služby firmy Quality Brands momentálně využívají společnosti KLINGEL a Neckermann.

⇒ Zákazníci outbound

Typický zákazník, který využívá služby typu outbound, má potřeby oslovit co nejširší spektrum klientů s nabídkou jeho služeb/produktů. Zpravidla jsou tito zákazníci velké firmy, které provozují telekomunikační služby.

Po ukončení monopolu Českého Telecomu vstoupila na trh spousta nových firem, které chtějí vlastnit segment klientů, kteří využívají telefon. Na rozdíl od zákazníků využívajících služby typu inbound, tito zákazníci neplatí paušální cenu za provoz call centra ale podle úspěchu operátorů. V jednoduchosti se dá říci, že většinou je stanovena cena za prodaný produkt/službu, kterou call centrum provede.

Outbound služby firmy Quality Brands, s.r.o. momentálně využívají firmy Telefonica O2 a České radiokomunikace, která odkoupila společnost TELE2.

Nutno dodat, že existují i zákazníci, kteří požadují obě formy telemarketingu. Jak podporu na telefonu, tak posílení prodeje produktu stejnou cestou.

Jen pro představu má firma Quality Brands kapacitu pro 100 operátorů ale jen 10 míst je určeno pro služby typu inbound. Pracovní prostor typu open space je velmi flexibilní a tato skutečnost se dá lehce změnit.

4.1.2 Analýza dodavatelů

Významní dodavatelé pro firmu Quality Brands se dají rozdělit na tři.

4.1.2.1 Dodavatelé software

Dodavatelem srdce firmy Quality Brands, je švýcarská firma CT Technologies. Její technologické řešení bylo přebráno od společnosti SWISS CALL, která vlastnila původní firmu CZECH TEL. Jedná se o informační systém DialogMaster. Tato aplikace uchovává zákaznické databáze, plánuje hovory pro operátory, vytváří výkonnostní statistiky a poskytuje zpětnou vazbu pro vedení společnosti.

4.1.2.2 Dodavatelé hardware

Dodavatelé hardware se dají rozdělit na subdodavatele. Prvním a nejvýznamnějším subdodavatel je firma DELL Computers, která firmě Quality Brands dodává **výpočetní techniku**. Podpora firmy DELL je na velmi vysoké úrovni. Díky záruce NBD „Next Business Day“ jsou schopni dodat vadný či nahradit vyřazený hardware do následujícího pracovního dne.

Dále firma Unient Communications dodává firmě Quality Brands, s.r.o. **internetovou konektivitu**, služby ve **VoIP** telefonování, a software/hardware řešení pro **inbound telemarketing**. Pravdou je, že poskytování služeb nemají ještě dokonálé a to pravděpodobně proto, že na trhu působí zatím krátce a nemají dostatečně vyvinuté know how v tomto oboru.

4.1.2.3 Technicko-správní

Vytvoření call centra je nekončící úkol. Každý stůl (celkem 15 stolů), který nese v průměru 7 počítačů, musí být propojen do intranetu firmy. Zvlášť pak musí být každá telefonní stanice (cca 110 stanic) spojena s telefonní ústřednou, která se nachází v jednom koutě 400m² velkého call centra. Vytvoření této obří sítě bylo svěřeno brněnské firmě EFECTEL.

4.1.3 Analýza konkurence

Na poli telemarketingu existuje v České republice mnoho konkurentů. Nejvýznamnější v brněnském kraji je firma MEDIATEL, která je „nejoficiálnější“ společníkem firmy Telefonica O2. Dále existuje mnoho firem, které se také orientují v oboru telemarketingu, ale svojí velikostí se nedají označit za významné.

4.1.4 Model pěti sil

Vhodným nástrojem analýzy oborového okolí je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, popisující pět sil, které určují rozsah soutěživosti v daném oboru.

4.1.4.1 Rivalita firem působících na daném trhu

Trh telemarketingu je v České republice přesycený. Proto je rivalita mezi jednotlivými subjekty obrovská. Následkem tohoto boje je jednak snižování cen/provize ve prospěch zákazníka a také zvyšování nákladů na operátora.

4.1.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jak bylo napsáno výše, trh je přesycený. Společnosti Quality Brands byla již dvakrát zneužito know how, když několik řídících pracovníků odešlo a založilo vlastní call centrum. Tvorba call centra a nábor pracovníků je velmi nákladný a časově náročný proces. Obě společnosti založené bývalými pracovníky společnosti Quality Brands jsou již v úpadku. Důkazem tohoto jevu je fakt, že zároveň s odchodem vzali s sebou nemalou část kvalitních operátorů do svých nově vznikajících společností. Po cca 2 měsících společnost zaznamenávala návrat pracovníků z důvodu nespokojenosti na jejich novém pracovišti.

4.1.4.3 Hrozba substitutů

Telemarketing je jen jedna z forem aktivního marketingu. V praxi je ale nejvíce osvědčena. Většinou figuruje v tandemu s direct mailingem a jinými podobnými formami, které vypomáhají marketingovému oddělení zákazníků firmy Quality Brands, s.r.o. Telemarketingový substitut se hledá obtížně díky jeho specifické formě. Kvalitní marketingová propagace musí být provedena ve všech oblastech marketingového mixu. Firma Quality Brands, s.r.o. jako taková je schopna tyto služby dodat ve vysoké kvalitě.

4.1.4.4 Vyjednávací síla zákazníků

Velká. Bohužel firma Quality Brands má málo zákazníků. Ztráta jednoho zákazníka se vždy výrazně projeví v příjmových zdrojích firmy. Zákazníci firmy Quality Brands jsou velmi nároční klienti, kteří živí tuto společnost. Tento jev je velmi nebezpečný pro existenci firmy.

Příkladem může být stav firmy CZECH TEL, kdy v červnu 2006 měla primárně jen jednoho zákazníka a to firmu TELE2. Z tohoto faktu vyplývá, že všechny příjmy a tedy i existence byla závislá na existenci firmy TELE2. V červenci 2006 tato společnost ukončila svojí činnost, byla prodána firmě České radiokomunikace.

Pro firmu CZECH TEL byl tento čin devastující. Společnost před 1.6.2006 zaměstnávala cca 300 operátorů na třísměnný pracovní provoz. Po krachu TELE2 tento počet klesl na cca 40 operátorů. Firma neměla pro koho volat. Naštěstí České radiokomunikace, které koupily českou pobočku společnosti TELE2, zanechaly telemarketingové služby společnosti CZECH TEL.

4.1.4.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé v oblasti hardware nemají zrovna velkou vyjednávací sílu, protože se dají lehce nahradit jejich konkurenty. Tento fakt neplatí u dodavatele informačního systému, protože přechod na nový systém by vyžadoval restrukturalizaci IT infrastruktury firmy. Celý proces by byl náročný na čas a zejména na finance.

4.1.5 SWOT analýza

„SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang.: Strengths) a slabé (ang.: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang.: Opportunities) a hrozby (ang.: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politiky (*policy analysis*). S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti“ (9).

4.1.5.1 Silné stránky

- kvalitní služby,
- technologická vyspělost,
- flexibilita,
- možnost přímé komunikace se zákazníkem,
- dobrá znalost trhu,
- výhodná poloha firmy,
- dostatek kvalitních zaměstnanců,
- vynikající zkušenosti a výsledky,
- dobré jméno firmy,
- rozsáhlý sortiment služeb,
- vhodné otvírací hodiny,
- celoevropská orientace,
- velká kapacita.

4.1.5.2 Slabé stránky

- závislost na zákazníkovi,
- nedostatek kvalitních operátorů,

- neschopnost udržet kvalitní operátory,
- zanedbaná reklama,
- nevyškolení pracovníci.

4.1.5.3 Příležitosti

- rozšíření inbound služeb,
- dosažení dominantního postavení na trhu,
- rozšíření služeb.

4.1.5.4 Hrozby

- ztráta zákazníků,
- devastující následky špatných rozhodnutí,
- odliv špičkových pracovníků,
- zákaz aktivního telemarketingu.

4.2 Význam řízení lidských zdrojů aplikovaných přímo na společnost Quality Brands, s.r.o.

SWOT analýza naznačuje jednu ze slabých stránek call centra, nedostatek kvalitních operátorů. Nejcenějším zdrojem všech podniků jsou zaměstnanci. U call center by se měl tento význam násobit alespoň dvakrát.

Oddělení lidských zdrojů se pravidelně setkává s opakujícím se přílivem a odlivem operátorů (viz. kapitola 3.3), a problémem naplnění potřebné kapacity. Nároky klientů mají vzestupnou tendenci využití operátorů. Naopak call centra potřebují více nezávislých projektů díky riziku odchodu významného klienta.

Hlavním klientem společnosti Quality Brands, s.r.o. je Telefonica O₂. Tento klient využívá cca 70-80% kapacity celého call centra. Oddělení lidských zdrojů čelí tedy problému, jak udržet spokojeného klienta, který neustále zvyšuje požadavky na operátory a požadavku managementu pro operátory, kteří budou pracovat na menších projektech.

Řízení lidských zdrojů ve společnosti tvoří tým dvou pracovníků, kteří mají na starosti nábor, výpovědi operátorů, plánování směn a plánování vhodných strategií na udržení a navýšení kapacit call centra.

4.2.1 Analýza personálních aktivit firmy

V následující kapitole popíšeme stávající životní cyklus nového operátora¹. Jednotlivé fáze jsou výběrové řízení, školení, náslechy, nástup a proces „go no go“². Proces „go no go“ určuje kvalitu operátora, dle tohoto ohodnocení se zváží ukončení spolupráce s daným zaměstnancem.

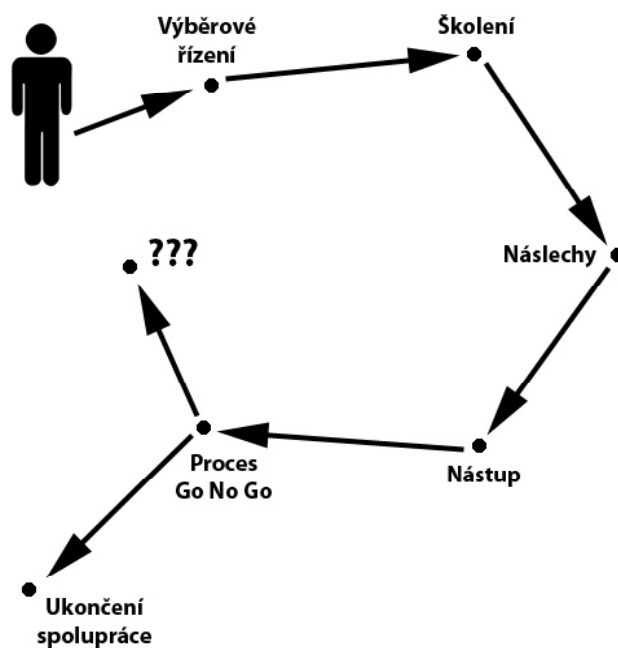
Celý proces byl původně sestaven ve švýcarské společnosti SwissCall. Za dobu své existence se dočkal několika změn a vylepšení. Výsledný tvar cyklu je znázorněn na obrázku 4.2.

V posledním stavu označeném „???“ se operátor již nachází za procesem „go no go“. Jeho výkon je ale i nadále sledován. Označení otázníků představuje částečně kariéru, kterou může na půdě telemarketingu začít tvořit. Částečně nejistotu pro top management, kdy nový operátor může náhle ukončit spolupráci kvůli nespokojenosti či lepší nabídce.

¹ Životní cyklus operátora představuje proces, kterým nový zaměstnanec musí projít k získání pozice operátora.

² viz. kapitola 4.2.1.5

Po procesu „go no go“ jsou operátoři kontrolováni pro zlepšení kvality hovorů. Metoda vžitá ve společnosti Quality Brands, s.r.o. je „zpětná vazba“. Operátor si poslechne vlastní hovor a sám ho rozebere, co udělal špatně, co by mohl vylepšit etc. Na „zpětnou vazbu“ dohlíží quality manažer, který má na starost řízení kvality hovorů ve společnosti. Denně se provádí cca dvě „zpětné vazby“. Tento proces napomáhá operátorovi zjistit hlavní nedostatky, které má při vedení hovoru.



obr 4.2 Životní cyklus operátora (zdroj autor)

4.2.1.1 Výběrové řízení

Operátor musí po informační schůzce projít výběrovým řízením. V tomto kroku si operátor zkusí telemarketing „na nečisto“. Znamená to, že si vybere jeden z možných produktů, které se pro výběrové řízení používají. Operátor se pokusí na nečisto prodat vybraný produkt svému školiteli.

Tento krok je nezbytný pro rozdělení „zrna od plevele“. Díky němu neprojdou zájemci, kteří mají komunikační problémy. Zároveň si kandidáti zkusí prodej přes telefon a zjistí, jestli se k tomuto druhu práce oni samotní hodí.

4.2.1.2 Školení

Dalším krokem je školení, které zpravidla následuje do 7 dnů od výběrového řízení. Tato celodenní záležitost proškoluje operátory k danému produktu, který budou prodávat, a v druhé části školení si noví operátoři zdokonalují své komunikační a prodejní dovednosti. Školení musí poskytnout operátorům komplexní informace, které budou využity při prodeji produktu. Operátoři jsou často zkoušeni formou testů.

4.2.1.3 Náslechy

Noví operátoři musí absolvovat standardně 3 náslechové směny (dle šikovnosti je možný i menší počet, nebo naopak i větší). V tomto procesu naslouchají noví zaměstnanci hovory starších kolegů. Rady, které můžou získat od zkušených senior operátorů, jim poskytnou tipy a významnou pomoc při uplatnění profese v budoucnosti.

4.2.1.4 Nástup

Po absolvování náslechu je operátor připraven začít pracovat samostatně. Po příchodu na pracoviště se posadí k některému volnému místu a přihlásí se do systému. Informační systém mu začne přidělovat hovory, které musí obsloužit.

4.2.1.5 Proces „go no go“

Telemarketing je tvrdý a progresivní obor, který si nemůže dovolit být dlouhodoběji ve ztrátě. Operátoři jsou pod neustálým drobnohledem, kde se intenzivně sleduje jejich výkon z mnoha úhlů. V pasivním telemarketingu se sleduje čas, který je potřeba pro úspěšné

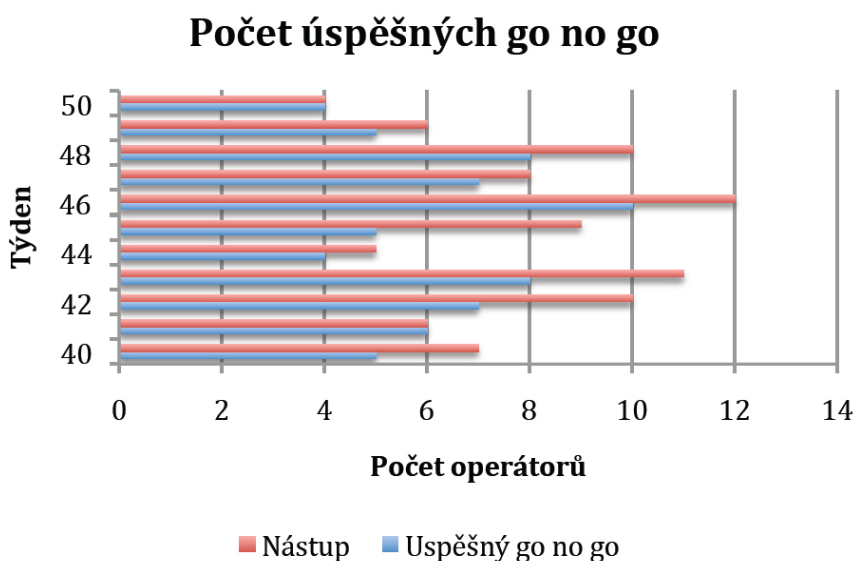
vyřešení telefonátu a minimální doba, kterou klient musí čekat než se dostane k operátorovi.

U aktivního telemarketingu je tato skutečnost zcela jinak. Hlavním měřítkem úspěšnosti operátora je jeho prodejnost. Většinou se sleduje prodej konkrétní služby či produktu za jistý čas. Ve firmě Quality Brands, s.r.o. se používá termín koeficient. Koeficient se počítá pomocí vzorce:

$$C_{\text{koef}} = \frac{P}{t}$$

P – Množství prodaných služeb/produktů

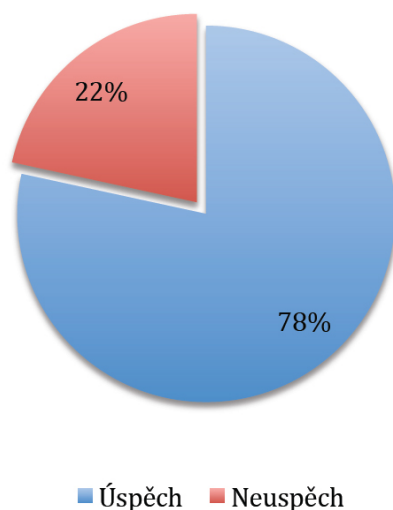
t – Čas trávený voláním [hodina]



4.3 Počet úspěšných „go no go” (zdroj Quality Brands, s.r.o.)

U každého projektu je stanoven tento koeficient zvlášť. Pokud operátor není schopen dlouhodobě udržet svůj koeficient nad stanovenou hodnotou určenou vedením, tak management většinou ukončí tuto spolupráci. Drtivá většina operátorů má dohodu o provedení práce a jsou placeni od hodiny.

Operátor je intenzivně sledován prvních 6–9 směn dle projektu. Při každé směně je zvyšován koeficient, který je potřeba splnit. Po úspěšném absolvování operátor získá stálé místo v call centru, v opačném případě je ukončena spolupráce.



Graf 4.4 Poměr úspěchů v procesu „go no go“ (zdroj autor)

Dle grafu 4.4 lze vidět neúspěch v procesu „go no go“ na 22%.

4.2.1.6 Kariéra

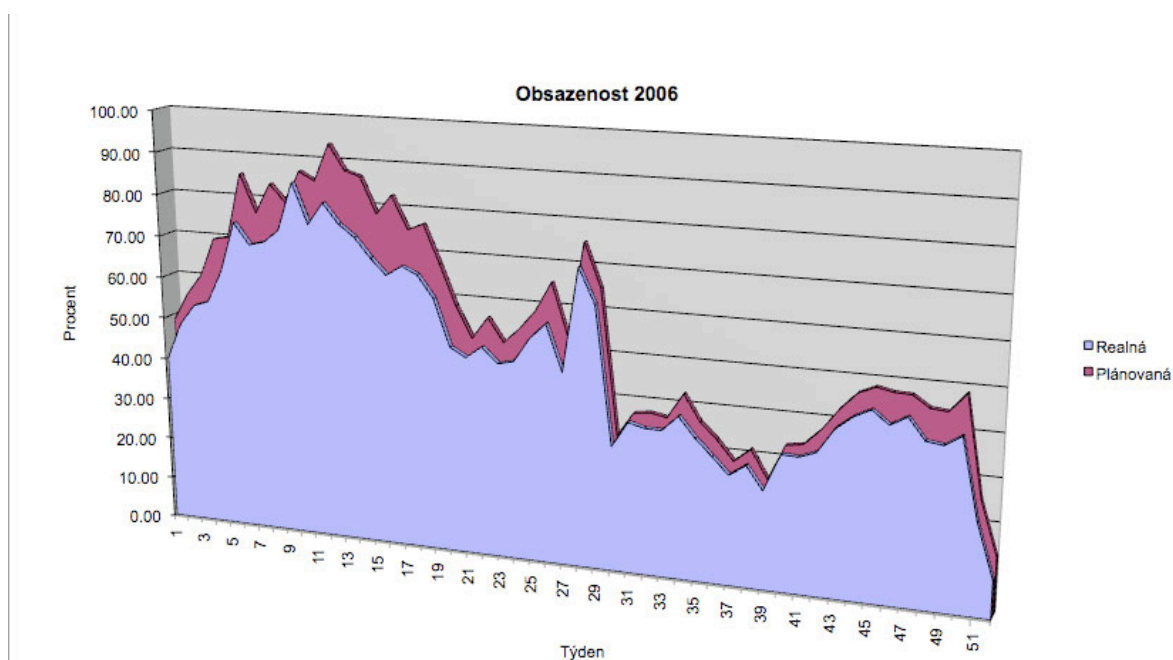
Po absolvování procesu „go no go“ se kandidát stává plnohodnotným zaměstnancem call centra. Časem se operátoři mohou stát senior operátory, kteří zaučují operátory nové. Dalším stupněm, který mohou dosáhnout, je pozice supervizora, trenéra, projektového manažera.

Pracovní prostředí call centra je typu open space. V call centru je umístěno 15 stolů. U každého stolu sedí 4-6 operátorů a v čele sedí supervisor. Supervisor je osoba, která má

na starost operátory, kteří sedí u daného stolu. Hodnotí jejich hovory a dohlíží na práci operátorů a je základním nástrojem pro řízení kvality projektů.

4.3 Příliv a odliv operátorů

Jak jsem již zmínil, většina pracovníků je tvořena z řad studentů. Tento fakt má významný vliv na obsazenost call centra v průběhu roku. Narozdíl starším operátorům jejich mladší kolegové mají pravidelně prázdniny, zkouškové období a další školní povinnosti. Průběh obsazenosti získává jistý charakter, který se opakuje každý rok. Minima a maxima obsazenosti se projevují ve stejných měsících. Klienti mají většinou vysoké nároky a přejí si stabilní a velkou obsazenost v průběhu celého roku. Pravidelný jev přílivu a odlivu operátorů dává pro oddělení lidských zdrojů prostor na plánování.

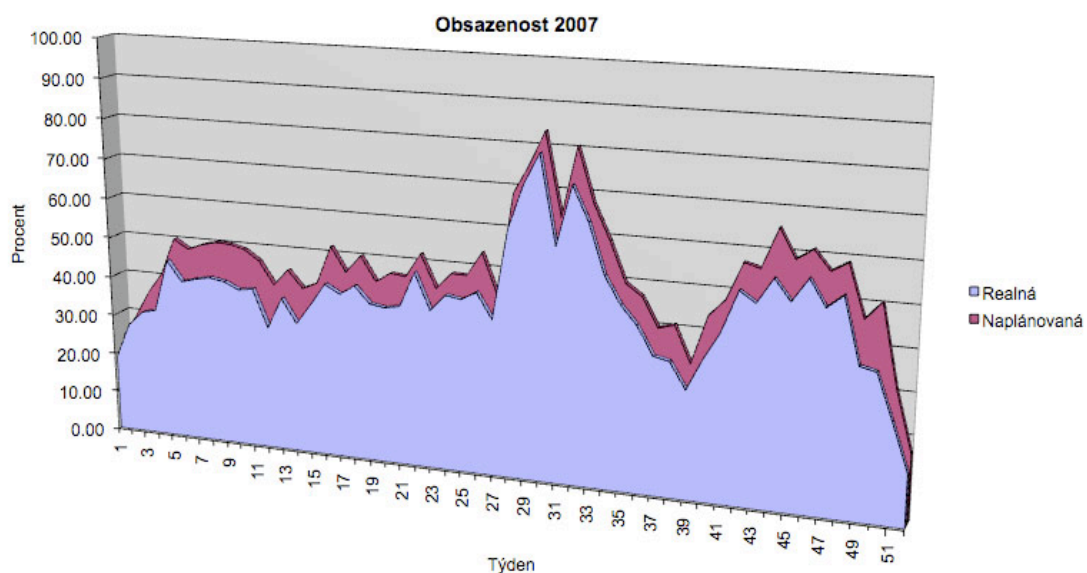


4.2 Obsazenost call centra v roce 2006 (zdroj Quality Brands, s.r.o.)

Rok 2006 byl pro společnost Quality Brands kritický pád obsazenosti v 29. týdnu způsoben ukončením spolupráce s klientem, který využíval 70% kapacit obsazeného call centra. Společnost CZECHTEL, s.r.o. neschopna využít své zaměstnance pro projekty

začne propouštět operátory. Zbytek roku 2006 a celý rok 2007 je pro společnost kritický (viz graf 4.2). Začátkem roku 2007 společnost uzavřela kontrakt s novým partnerem, který využívá služby společnosti Quality Brands, s.r.o.

Grafy 4.2 a 4.3 blíže předvedou daný problém.



4.3 Obsazenost call centra v roce 2007 (zdroj Quality Brands, s.r.o.)

Pokud vynecháme situaci, která nastala v roce 2006 v 29 týdnu, tak můžeme na grafech sledovat opakující se zákonitosti:

- vzestupný charakter obsazenosti na začátku roku (1.-5. týden),
- maximální obsazenost v týdnech 29–38,
- propad obsazenosti v 39. týdnu,
- sestupný charakter ke konci roku.

Třicátý devátý týden představuje začátek nového školního roku. Studenti prvního stupně vysoké školy se zatím rozkoukávají po novém prostředí. Podobně starší studenti budují vlastní rozvrh. Po zavedení pravidelného školního života nalézají studenti časový prostor

pro brigády. Tento trend má vliv na obsazenost call centra, která se pomalu po čtyřicátém týdnu zvyšuje.

Na vánoce studenti ztrácejí zájem o zaměstnání, jak kvůli krátkým prázdninám, které využívají k návratu domů, tak kvůli blížícím se zkouškám. Po zkouškovém období obsazenost call centra nabírá vzestupný tvar, ale i nadále není tak výrazná jak v období letních prázdnin, kde obsazenost dosahuje svého maxima.

4.4 Trh práce

Je pravdou, že ve velkých městech jako je Praha či Brno existuje velká poptávka po zaměstnání. Pokud se ve městě nachází univerzity, poptávka po operátorských místech stoupá díky studentům, kteří hledají brigády, které mohou vykonávat paralelně se studiem. Většina call center si je vědoma této zákonitosti, budují svá call centra ve velkých městech. Průzkum, který byl proveden společností GfK group CZ v roce 2006 položil otázku:

Kde je umístěno Vaše call centrum?

V krajských městech je umístěno 77% call center.

Mimo krajská města 20% call center.

To má za následek přesycení nabídky, která vyvolává pokles poptávky na pracovní pozice v telemarketingu.

Z výše uvedeného průzkumu vzniká pravidlo, kterého se drží většina call center.

*Čím větší město, tím větší poptávka po pracovních místech,
pokud je město univerzitní, ještě lépe.*

4.5 Stávající motivační systém

Existuje mnoho různých mechanismů, které slouží k motivaci operátorů. Jednotlivé části motivačního systému ve společnosti Quality Brands, s.r.o. se pravidelně dočkávají změn.

4.5.1 Prostředí

V teoretické části jsem se zmínil o dvoufaktorové teorii motivace ve společnost Quality Brands, s.r.o. Společnost udržuje čistotné prostředí pro operátory, pravidelně uklízí a udržuje call centrum na vysoké úrovni. Je tedy uspokojena první skupina faktorů (faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfiers), což má za následek, že operátoři jsou ve stavu “bez pracovní nespokojenosti”. Tento stav dosahují díky dalším vymoženostem, pro příklad: klimatizací, podavačem vody, přístupný internet, kuchyňkou etc.



Obr 4.5 Open space prostředí ve společnosti Quality Brands, s.r.o. (zdroj autor)

K motivaci přispívá i krásný interiér a prostředí call centra, kde jsou pracovní místa v open space prostředí rozděleny na stoly a kde nejsou jednotlivá pracovní místa oddělena žádnou

přepážkou. V prostorech call centra společnosti Quality Brands, s.r.o. je rozmístěných deset stolů pro telemarketing. Na každém stole je rozmístěných šest až osm počítačů. Jeden počítač vždy náleží supervisorovi, který kontroluje dění na daném stole.



Obr. 4.6. Detail pracovního stolu (zdroj autor)

Dále ve společnosti funguje hot desking, neboli „kdo dřív přijde, ten dřív mele“, ten kdo přijde do práce dřív, vybere si místo, kde chce sedět. Na poslední nezbývá už takový výběr. Nejenže to motivuje operátory chodit do práce včas, ale také si k sobě mohou sedat vždy jak chtějí a vyberou si, čí společnost ten den budou upřednostňovat.

4.5.2 Hry

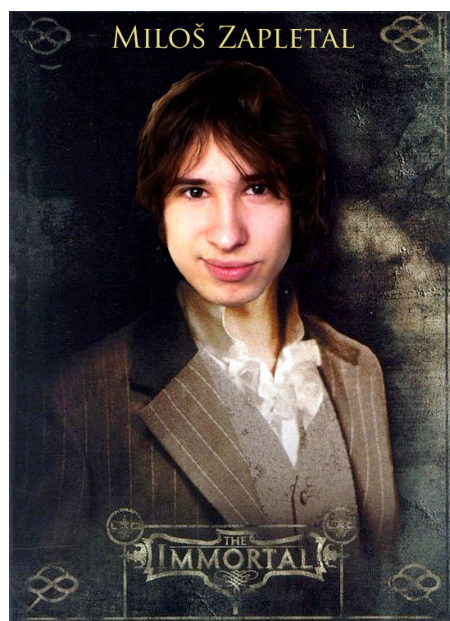
Hry tvoří nedílnou součást života v call centru. Supervizoři mají na starost vymýšlení, organizování a řízení her. Jsou hrány všemi operátory konkrétního projektu a mají týmový charakter.

Typickým příkladem může být klasická hra Člověče nezlob se, kdy jsou operátoři rozděleni na týmy po 2-6 operátorech. Po každé objednávce může operátor hodit kostku za svůj tým. Tým, který se dostane k cíli jako první, vyhrává hodnotné ceny.

Společné hry mají více účinků. Sbližují operátory a fungují jako katalyt v procesu seznamování zaměstnanců. Dále vkládají do života operátorů náhodnost a tak i slabší operátoři mohou vyhrát. Tento jev je velmi důležitý, díky němuž se navyšuje ochota zúčastnit se. Pokud by neexistoval faktor náhody, tak pravděpodobně neustále vyhrávají ti nejlepší operátoři, což by mělo za následek demotivaci u slabších „hráčů“.

4.5.3 Liga výjimečných

Ve společnosti Quality Brands, s.r.o. byl letos vytvořen klub pro nejlepší operátory. Jedná se o celkem 20 operátorů, kteří se volí ze všech projektů zároveň. Jednotliví operátoři jsou vystaveni v „síni slávy“, která je umístěna na strategickém místě blízko vstupních dveří do call centra.



Obr. 4.6 Členové klubu (zdoj. Quality Brands, s.r.o.)

Síň slávy představuje tabule, která se skládá z fotek jednotlivých operátorů, kteří jsou koncipováni jako postavy z komiksu Liga výjimečných.

4.5.3.1 Podmínky pro vstup do Ligy výjimečných

Operátoři musí splnit pár základních podmínek pro vstup do klubu:

- minimálně 50 odpracovaných hodin za měsíc,

- nejlepší prodejní výsledky (dle koeficientu a close rate)³.

20 volných míst klubu je rozděleno na jednotlivé projekty call centra dle velikosti a významu pro společnost. Tyto místa jsou následně obsazena operátory, kteří mají nejlepší prodejní výsledky a odpracovali alespoň 50 hodin za měsíc. Vstupenka do klubu má trvání jeden měsíc. Pokud si operátor zaslouží být v klubu další měsíc, výhody se zvětšují. Pokud operátor na měsíc z klubu vypadne, musí začít od začátku.

4.5.3.2 Výhody klubu

Hlavní výhodou klubu je navýšení fixní části platu. Mzda se u členů klubu zvyšuje dle doby, kdy jsou součástí klubu:

- první měsíc – 15,- Kč/hod.,
- druhý měsíc – 20,- Kč/hod.,
- třetí a další měsíce – 25,- Kč/hod.

4.5.4 Výplata

Výplata operátorů se ve většině call center skládá ze dvou částí. Fixní a pohyblivé. Fixní část představuje pevně danou hodinovou mzdu a pohyblivou, která se vyplácí ve formě bonusů za zásluhy na vývoji projektu.

4.5.4.1 Fixní část

Call centra obecně využívají provizní systém pro platy svých operátorů. Každý operátor dostává nejnižší sazbu fixní části platu, která se navýší po ukončení procesu „go no go“ na základní sazbu. Společnost Quality Brands, s.r.o. navyšuje plat svých operátorů po jisté

³ koeficient – viz kap. 4.2.1.5, close rate – poměr mezi uzavřenými kontakty a prodeji

době každých 300 hodin. Tento systém se využívá k motivaci operátorů k dlouhodobé spolupráci, věrnostní bonus. Cizojazyčné projekty mají základní sazbu 1.5x vyšší než české či slovenské projekty.

4.5.4.2 Pohyblivá část

Každý operátor má možnost navýšit svůj plat o bonusy. Bonusy se u aktivního telemarketingu vytváří převážně z uzavřených a vrácených objednávek. Vrácena objednávka je ta, která byla opravdu aktivovaná. Zabráni se nekalé hře ze strany operátorů, kdy mohou nahlásit více objednávek než skutečně uzavřeli. Bohužel tento kontrolní mechanismus zpomaluje vyplacení bonusů o měsíc, tzn. vyplacený bonus získá o měsíc později než v měsíci, kdy objednávku uzavřel. Výše bonusu za jednotlivou objednávku je stanovena zvláště, dle projektu.

4.5.5 Možnost postupu

Call centra jsou známá vyšší fluktuací zaměstnanců. Tento jev přispívá k časté změně obsazenosti jednotlivých úrovní v podniku. Tuto vlastnost mohou využít operátoři ve svůj prospěch. Nejbližší meta, ke které se operátoři mohou dostat, je supervizor.

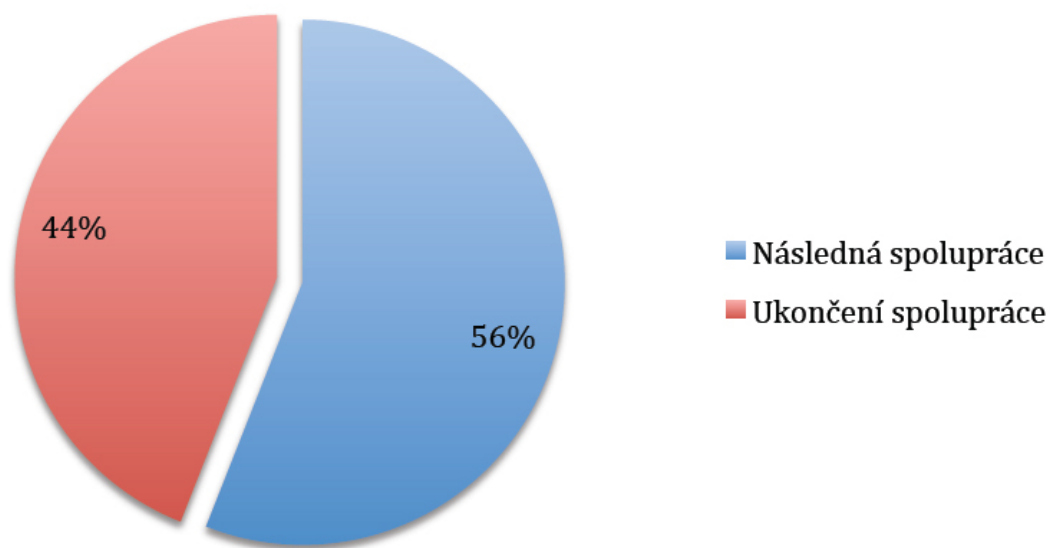
Supervizor kontroluje a řídí dění u svého stolu. Představuje leadera malé skupiny operátorů. Při potřebě nového supervizora se vyhláší konkurz na tuto pozici. Přihlásit se mohou jen operátoři, kteří splňují jistá kritéria (koeficient, docházka etc.). V prvním kole samotní operátoři tajně volí z přihlášených zájemců, koho by chtěli za nového supervizora. V druhém kole management přihlíží jak na doporučení projekt managerů, tak na výsledky voleb a stanoví nového supervizora. Supervizoři se v budoucnosti začínají podílet na školení nových operátorů. Nejlepší z nich jsou pak kandidáti na pozice ve vyšším managementu.

4.6 Morální aspekty operátora telemarketingu

Telemarketing má vesměs negativní ohlas na trhu. Tento fakt se projevuje zejména v aktivním telemarketingu, kde se nabízí produkty a služby. V evropských státech jako Německo či Rakousko, ve snaze ochránit soukromí jedince, se vlády snaží postavit aktivní telemarketing mimo zákon. Takový výsledek by zároveň byl kontraproduktivní. V Německu existuje přes 5 000 call center, které zaměstnávají spoustu lidí, kteří by přišli takovým krokem o své zaměstnání.

Týden	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Školení	11	13	17	15	14	15	18	16	18	13	8
Nástup	7	6	10	11	5	9	12	8	10	6	4

Tab. 4.7 (zdroj Quality Brands, s.r.o.)



Graf 4.8 Poměr operátorů, kteří ukončí spolupráci po školení (zdroj autor)

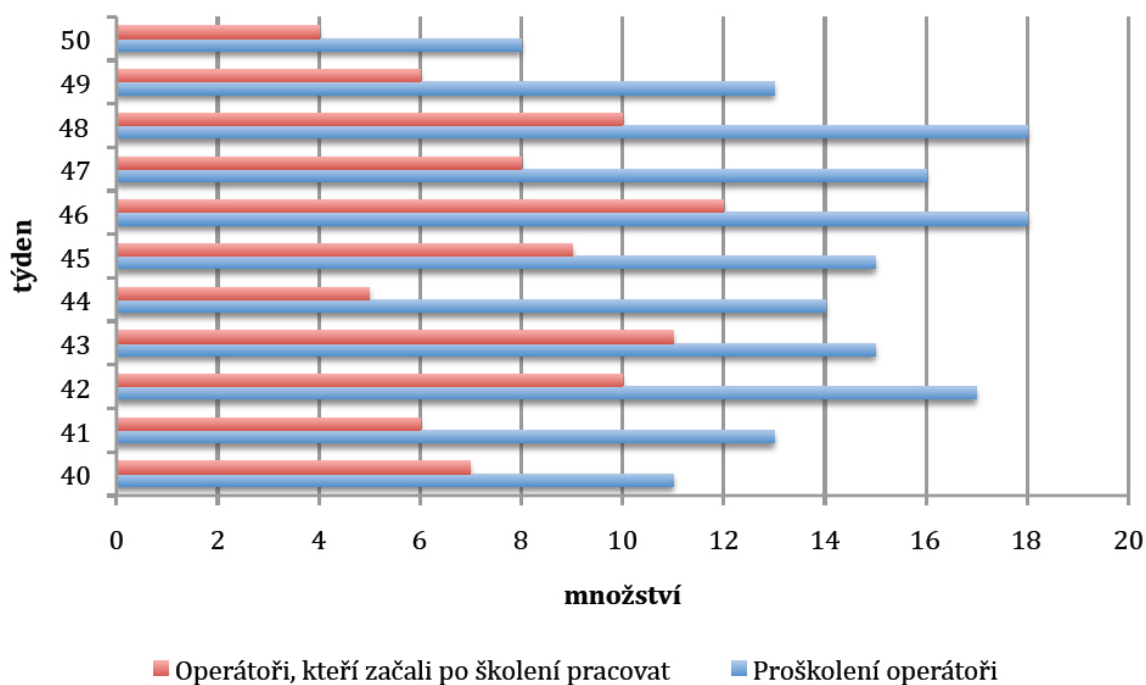
Morální aspekt má devastující dopad na nábor nových pracovníků. Většina adeptů nenastoupí do zaměstnání, protože je pracovní náplň v rozporu s osobním přesvědčením. Mají pocit, že otravují, nutí a vnucují produkty či služby, o které je nikdo nežádal.

Tabulka 4.7 a graf 4.9 prezentují rozdíl, který vzniká mezi řádně proškolenými operátory a operátory, kteří přijdou na první náslech. Z celkem 158 proškolených operátorů se reálně do pracovního procesu dostalo pouze 88 operátorů. Tento jev značí odpad cca 44% všech proškolených operátorů.

Náklady, které se vztahují na proškolení jednotlivých operátorů se skládají z následujících složek:

- náklady na administrativu a přípravu potřebných materiálů (vytvoření účtu, příprava smlouvy etc.),
- náklady na školení, které trvá v průměru šest až osm hodin.

Poměr mezi školením a nástupem



Graf 4.9 Poměr mezi proškolenými operátory a nastoupivšími (zdroj Quality Brands, s.r.o)

Společnost Quality Brands, s.r.o. čelí významnému problému v rámci morálního dopadu pracovní pozice operátora. Po proškolení nových zaměstnanců velké množství operátorů nenastoupí do práce.

4.7 Představení požadavků a nabídky Quality Brands, s.r.o.

Mezi základní požadavky pro své nové zaměstnance Quality Brands, s.r.o. klade zejména:

- uživatelskou znalost práce s PC,
- SŠ vzdělání ukončené maturitou,
- komunikační schopnosti,
- orientaci na zákazníka,
- pozitivní přístup k práci a zájem učit se nové věci.

4.7.1 Popis pracovní pozice

Pracovní náplň je většinou představena následujícími body:

- telefonická komunikace s novými i stávajícími zákazníky,
- prodej služeb a produktů společnosti,
- práce ve směnném provozu,
- řešení reklamací,
- provádění změn v databázi.

Společnost Quality Brands, s.r.o. v drtivém počtu případů nabízí svým novým zaměstnancům pracovní smlouvu typu *dohoda o provedení práce* (DPP), po vypršení pracovní smlouvy (150 hod.) se zaměstnancům nabízí smlouva dohoda o pracovní činnosti (DPČ).

Tyto smlouvy mají řadu nevýhod pro zaměstnance: (12)

- zaměstnanec nemá nárok na dovolenou,

- zaměstnavatel může dát výpověď kdykoli bez udání důvodu, přičemž výpovědní lhůta je jen 15 dní bez nároku na odstupné,
- v případě výpovědi se na zaměstnance nevztahují ochranné lhůty, např. můžete dostat výpověď i v době nemoci. Pro práci na dohody neplatí minimální zákonná mzda a minimální mzdové tarify.

Naopak výše uvedené nevýhody se jeví jako výhody pro zaměstnavatele, který počítá s velkou fluktuací a tříděním pracovníků.

4.7.2 Nabídka

Společnost Quality Brands, s.r.o. nabízí svým zaměstnancům následující výhody:

- zajímavou práci v dynamickém a moderním prostředí přední telekomunikační společnosti,
- výborné úvodní zaškolení pro výše popsanou práci,
- motivující finanční ohodnocení,
- možnost dalšího vzdělávání a kariérního růstu v rámci společnosti,
- zdokonalení komunikačních dovedností.

4.7.3 Náborové metody a postupy

Velká „spotřeba“ operátorů nutí call centra, aby využívali paralelně několik kanálů pro nábor nových operátorů. Oddělení řízení lidských zdrojů ve společnosti Quality Brands, s.r.o. neustále vymýšlí a zkouší nové způsoby, jak oslovit nové operátory. Mezi osvědčené metody patří zejména tištěná reklama, personální agentury, elektronická reklama, dny optimotions a nábor kamarádů stávajících operátorů.

Quality Brands, s.r.o. vedou podrobný seznam svých náborových kanálů; a pravidelně vyhodnocují úspěšnost jednotlivých metod. Je tedy pro společnost důležité nejen získat nové operátory, ale zároveň získat zpětnou vazbu o využití daných cest.

Následující informace byly získány v rámci pohovoru s oddělením řízení lidských zdrojů ve společnosti Quality Brands, s.r.o.

4.7.3.1 Tištěná reklama

Tištěná reklama je bezesporu médium, které může být využito k zacílení přesné skupiny lidí. Inzerát lze vložit do novin, magazínů všech druhů a stejně tak jako část reklamních materiálů, která se vkládá do domácích poštovních schránek obyvatel. Společnost Quality Brands, s.r.o. využívá většinou časopisy, které se distribuují zdarma. Důvodem bývá většinou cena takového inzerátu, která je řádově nižší než známá periodika, která využívají standardní distribuční cesty.

Dále se využívá možnost roznést tištěné letáky po školních budovách. Společnost Quality Brands, s.r.o. jednou týdně vyšle prověřeného pracovníka, který obejde střední a vysoké školy a aktualizuje rozmístění letáků.

Klady:

- cílená reklama,
- široké ohnisko působení.

Zápory:

- cena,
- krátkodobý efekt u denního tisku,
- špatná zpětná vazba.

4.7.3.2 Personální agentury

Personální agentury jsou specializované firmy, které obstarávají vhodné zaměstnance pro své zákazníky. Využívají vlastní kanály pro nábor pracovníků. Důležitým přínosem je základní roztrídění uchazečů, který má dopad na vhodnost pro práci operátora. Záporům personálních agentur jsou náklady spojené s využitím jejich služeb. Cena za doporučeného operátora zvyšuje náklady, které musí společnost Quality Brands, s.r.o. vynaložit pro jeho udržení. Většinou se musí u uchazeče na HPP zaplatit jedna mzda personální agentuře jako provize. U brigádníků, kteří jsou placeni od hodiny jsou tyto náklady ještě markantnější, protože navyšují hodinovou mzdu až o 90%.

Klady:

- neustálý přísun nových uchazečů,
- specifikace požadavků,
- zpětná vazba.

Zápory:

- velmi vysoké náklady spojené se získáním nového operátora.

4.7.3.3 Elektronická reklama

Elektronická reklama se vztahuje ke všem propagujícím formám, které lze nalézt na internetu. Lze využít bannery, bezplatné inzeráty a další způsoby zviditelnění. Dále do této kategorie zapadá optimalizace pro vyhledávače (SEO), díky kterému lze získat vysoké pozice ve vyhledávačích jako je Google či Seznam. Dalším nástrojem mohou být kampaně typu PPC (pay per click, plat' za proklik), kde se na různých internetových stránkách vkládají kontextové reklamy. Za tuto reklamu se platí jen pokud uživatel webu klikl na daný odkaz a dostal se přímo na inzerát či formulář.

Nedostatečná zpětná vazba vzniká právě na internetu. Příkladem může být nový zaměstnanec, který si sice všiml nabídky pomocí plakátu, tištěné reklamy, ale zapamatoval si pouze doménu webu, kde následně vyplnil formulář. Díky tomuto jevu stoupá úspěšnost

internetové kampaně na úkor opravdového prostředku, který nového operátora zaujal. Internetové stránky společnosti mají mizivou vypovídací schopnost o svém úspěchu v rámci náboru nových pracovníků.

Klady:

- nízká cena,
- dobré propagační účinky i pro akvizici nových zákazníků.

Zápory:

- nulová zpětná vazba.

4.7.3.4 Dny Optimotions

Quality Brands, s.r.o. využívá vlastní operátory pro propagaci společnosti a nábor nových pracovníků. V pravidelných intervalech se vyhlašují soutěže Optimotions. Operátoři se mohou do soutěže přihlásit po týmech, kde mají za úkol nasbírat co nejvíce kontaktů. Většinou si sami vyberou lokaci, kde budou oslovovat kolemjdoucí. Týmů se většinou vytvoří 5-6 po dvou až třech osobách. Na konci „směny“ se operátoři vrátí a odevzdají výsledky, které opět projdou kontrolou pro správnost údajů. Tým, který donese nejvíce kontaktů vyhrává hodnotné ceny. Nutné podotknout, že se pravidla často mění a nestačí kontakt, ale je potřeba, aby se kontaktovaná osoba dostavila na výběrové řízení.

Tato metoda dosahuje kontroverzních výsledků. Úspěch či neúspěch se nedá zaručit. Některé dny, kdy se využije méně operátorů, jsou úspěšnější než v případech nasazení Optimotions na plno. Optimotions nelze ale neustále využívat, protože využívá prostředky, které mají úplně jinou funkci, a to telefonovat. Obzvláště problematické využití je v období odlivu (kapitola 4.3), kdy je operátorů málo. Dále hraje velkou roli samozřejmě počasí, které ovlivňuje atraktivitu soutěže. Problematický je kontrast využití operátorů na telefonování a na nábor nových operátorů. Projektoví manažeři nechtějí „pouštět“ vlastní

operátory, protože většinou mají stanovený denní koeficient (kapitola 4.2.1.5), který by díky menšímu počtu operátorů nemuseli splnit.

Klady:

- osvěží pracovní náplň operátora,
- relativně nízké náklady.

Zápory:

- významný pokles provolaných hodin,
- snížení koeficientu,
- rozepře mezi projektovými a personálními manažery,
- kontroverzní výsledky.

4.7.3.5 Reklama v MHD

Reklama v MHD (městská hromadná doprava) se výrazně liší než její klasická tištěná podoba. Významnou roli hraje doba trvání a místo oslovení. Reklama v MHD se zadává na dobu trvání v řádech měsíců, dále nelze určit konkrétní linky, ve kterých bude reklama umístěna. Nelze tedy stanovit konkrétní trasy tramvají, trolejbusů a autobusů, které jezdí kolem budov, převážně škol, kde se nachází primární cílová skupina, studenti.

Jednotlivé vlny reklam se dělí na kampaně. Každá kampaň nese kreativní prvky, které se definují pomocí brainstormingu a následně jsou navrženy oddělením lidských zdrojů. Bylo vyzorováno, že originalita návrhu a sdělení má vliv na úspěšnost kampaně. Náklady realizace se vedou ve dvou rovinách. Náklady spojené s tiskem letáků a náklady pro umístění.

Klady:

- propagace i u potenciálních klientů,
- efektivní metoda,

- využití návrhu i na letáky.

Zápory:

- náklady spojené s návrhem a umístěním,
- splachující efekt zpětné vazby,
- nevyužitý potenciál cílení.

4.7.3.6 Nábor kamarádů

Úspěšnou metodou náboru a propagace call centra je nezávislý bonus, který operátor může získat v případě, když přivede nového zaměstnance. Příkladem může být, že pokud operátor přivede za měsíc 7-8 operátorů, tak si může zdvojnásobit fixní část platu. Nový operátor ale musí projít procesem „go no go“ (kapitola 4.2.1.5). Toto kritérium je požadováno jako zpětná kontrola a obrana před nekalou taktikou ze strany stávajících operátorů. Operátoři mohou oslovit své kamarády a zpříjemnit si pracovní směnu.

Klady:

- nízká „pořizovací“ cena,
- kvalitní zpětná vazba.

Zápory:

- složitější proces kontroly.

4.7.4 Vyhodnocení náborových kampaní

Z uvedených metod je zřejmé, že mají své klady a zápory. Tištěná reklama má nejmenší efekt u denního tisku díky krátkodobé působnosti. Tato metoda dokáže ale být dostatečně cílená díky formě provedení. Potenciál personálních agentur lze nejlépe uplatnit při hledání pracovníků na dlouhodobý úvazek díky přesné specifikaci očekávaných vlastností nových zaměstnanců. Dny optimotions osvěží pracovní náplň operátora, ale efekt, který vyvolá pro nábor nových operátorů, je nízký. Dále vytváří napětí mezi projektovými manažery, protože tato metoda je v rozporu s cíli jednotlivých projektů.

Reklama v MHD nese vysoké náklady, ale vytváří i výborný prostředek pro propagaci společnosti mezi potenciálními klienty. Vynikající metodou pro nábor nových operátorů v telemarketingu je nábor kamarádů stávajících operatorů. Poměrně nízká cena akvizice pracovníka s dostatečnou kontrolou, před potenciálními podvody, řadí nábor kamarádů mezi nejlepší metody.

4.8 Roztřídění operátorů dle vhodných charakteristik, vzdělání, věku a pohlaví

Informační systém Quality Brands, s.r.o. poskytuje rozsáhlé a detailní statistiky. Tento nástroj bude využit v této kapitole k nalezení trendu, který se může objevovat u jednotlivých skupin operátorů. Data, která budou analyzována, jsou získána ze dvou rozdílných projektů. Hlavním důvodem využití dvou projektů je získání co největší rozmanitosti dat. V obou případech se bude jednat o aktivní prodej telekomunikačních služeb, přípojek ADSL.

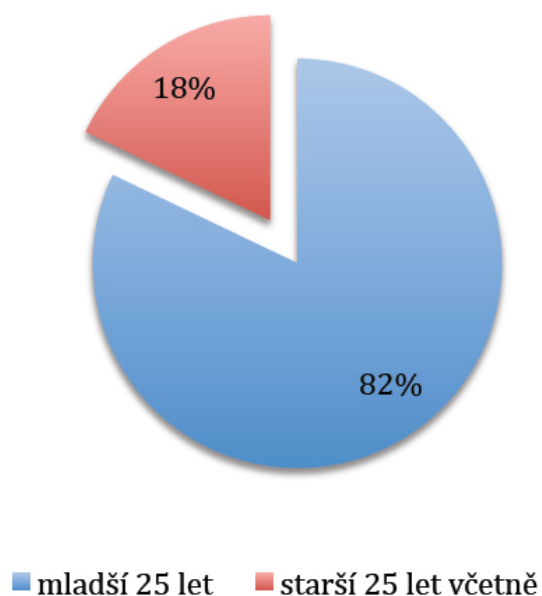


Graf 4.10 Věkové složení call centra (zdroj databáze Quality Brands, s.r.o.)

Podrobný graf naznačuje problém při stanovení vhodných skupin pro analýzu. Největší skupina se tvoří v rozmezí 17 až 25 let.

Skupiny byly rozděleny na dvě. Skupina pod 25 let a skupina nad 25 let včetně. Důvody k takovému rozdělení jsou zejména snaha zachytit středoškoláky a vysokoškoláky v jedné skupině.

Zjednodušené věkové složení callcentra



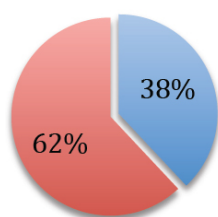
Graf. 4.11 Věkové složení callcentra (zdroj autor)

Z grafu 4.11 vyplývá, že minimálně polovina zaměstnanců call centra jsou studenti a drtivá většina zaměstnanců jsou mladí lidé.

4.8.1 Analýza skladby a výkonu operátorů dle pohlaví

V první fázi byla provedena analýza na složení call centra dle pohlaví a následně na výkonnost jednotlivých složek.

Rozdělení dle pohlaví

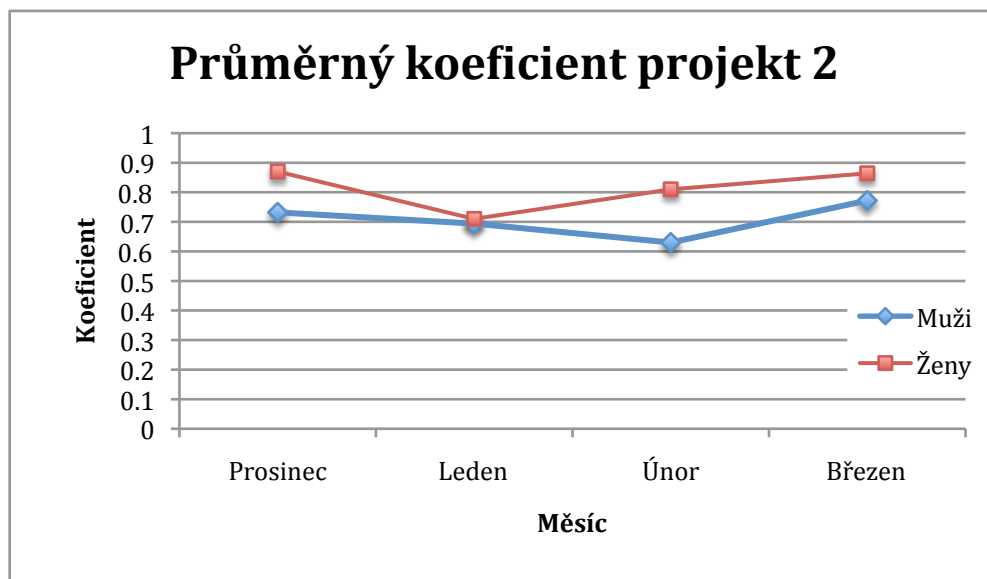


■ Muži ■ Ženy

Graf 4.12 Rozdělení dle pohlaví
(zdroj Databáze quality Brands,
s.r.o.)

Dle dat získaných z databáze společnosti Quality Brands, s.r.o. 62% operátorů tvoří ženy a 38% muži. Tento nepoměr se projevuje již v prvních fázích životního cyklu operátora, výběrového řízení. Graf značí, že pozice operátora v telemarketingu je více vyhledávána ženami než muži. Dalším aspektem tohoto jevu je fakt, že telefonování je blíže srdci ženám než mužům. Graf nezobrazuje stav náboru, ale aktivní operátory k datu 31.3.2008, tedy většina již prošla procesem „go no go“. Můžeme tedy říci, že operátoři ženského pohlaví mají větší úspěch v

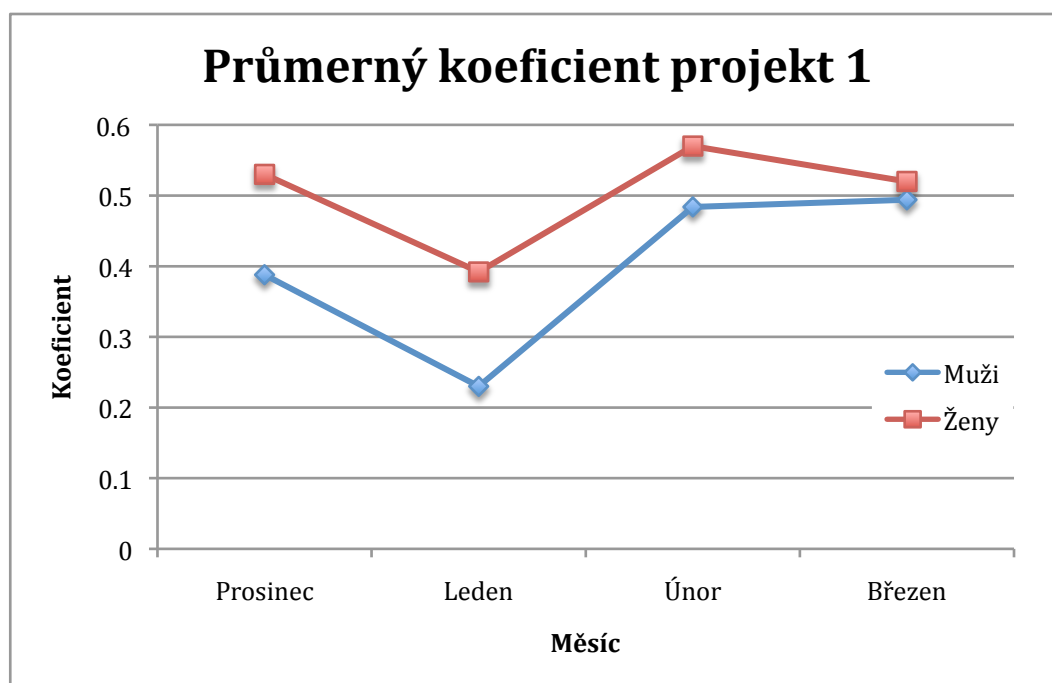
telemarketingu.



Graf 4.13 Průměrný koeficient dle pohlaví, projekt 2 (zdroj autor)

Společnost Quality Brands, s.r.o. má dva hlavní klienty, kteří prodávají vysokorychlostní internet ADSL. Úspěšnost projektu nezáleží nejen na kvalitách operátora, ale samozřejmě i na kvalitě samotného produktu. Pro přesnější znázornění byly tyto projekty zobrazeny zvlášť.

Průměrný koeficient pro ženy vychází u projektu 1 na 0,503 a u projektu 2 vychází 0,813.



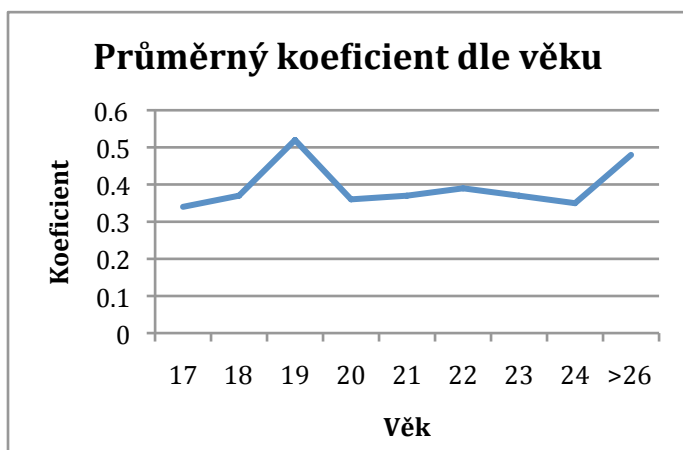
Graf 4.14 Průměrný koeficient dle pohlaví, projekt 1 (zdroj autor)

U mužů jsou jednotlivé koeficienty 0,399 a 0,707.

Rozdíly jednotlivých koeficientů mezi muži a ženami jsou 0,104 a 0,106. Z trendu je patrné, že ženy v obou případech dosahují cca o 12% vyšších koeficientů.

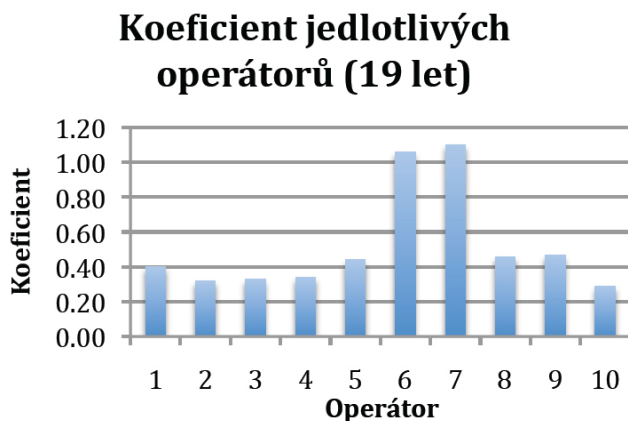
4.8.2 Analýza věku

Pro následující analýzu byli vybráni operátoři největšího projektu. Informační systém nám poskytl průměrný koeficient všech operátorů za období 01.01.2008 – 31.3.2008. Z tohoto seznamu byli vyškrtnuti operátoři, kteří za dobu třech měsíců odpracovali méně než 50 hodin a operátoři, kteří nesplňují podmínku „go no go“, která byla stanovena na koeficient 0.20.



Graf 4.15 Průměrný koeficient dle věku (zdroj autor)

Dle úvodní kapitoly je složité získat taková data, která by dokázala přesně zachytit vztah mezi věkem a koeficientem. Na data se tedy bude nahlížet ze tří pohledů. V první fázi (graf 4.15) se podíváme na vztah věku ke koeficientu v rámci věkového složení call centra. Všechny operátory nad 26 let seskupíme a zprůměrujeme.

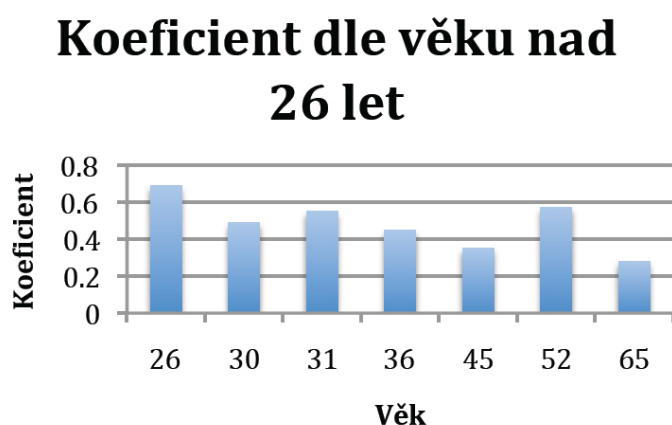


Graf 4.16 Koeficient jednotlivých operátorů, 19 let (zdroj autor)

V tomto případě (graf 4.15) nám vznikají dvě špičky u věku 19 a >26. Je tedy potřeba vytvořit další dva pohledy, které zobrazí dané špičky více analyticky. Dále v grafu 4.15 je znázorněn průběh koeficientu napříč všemi věkovými kategoriemi v call centru.

Nevýrazný graf vypovídá, že

nejnižší věková skupina 17 let dosahuje nejnižších průměrných hodnot koeficientu. Pro pochopení náhlé špičky ve věku 19 let je potřeba vytvořit graf, který nezobrazuje průměrnou hodnotu, ale jednotlivé koeficienty devatenáctiletých operátorů (graf 4.16). Z grafu je tedy patrné, že dva operátoři z deseti mají nadstandardní výsledky, které výrazně zlepšují koeficient celé skupiny. Průměrný koeficient bez výjimečných operátorů se rovná 0,38. Tento výsledek západá do lineárního vzestupného tvaru křivky. Graf (4.15) reflektuje průměrný koeficient od 0,30 do 0,40. Pro operátory mezi 17 a 24 let. V tomto rozmezí nejlepší výsledky přináší dvacetidvouletí operátoři.



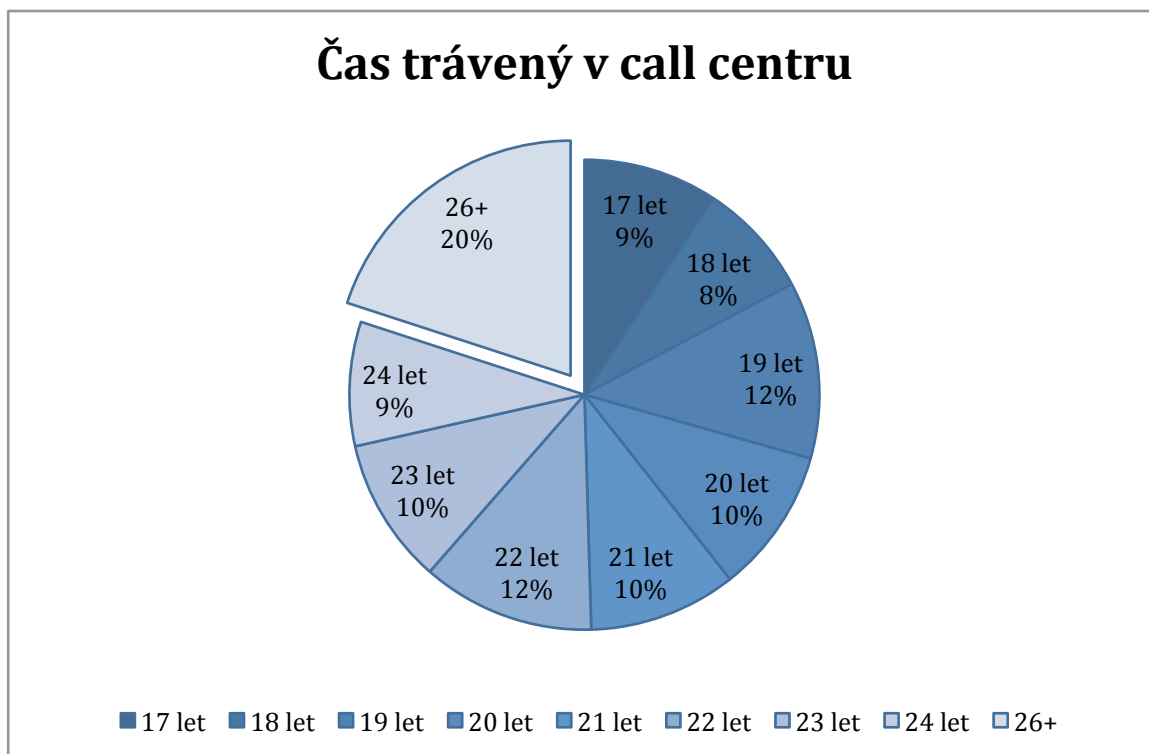
Graf 4.17 Průměrný koeficient dle věku (zdroj autor.)

Náhlou špičku u kategorie 26+ je potřeba analyzovat podobně jak skupinu 19 let. V grafu (graf 4.17) se nenachází žádný extrém, jak v případě špičky u devatenáctiletých operátorů. Z výsledků nelze jednoznačně vyjmout vysoké hodnoty. Lze tedy stanovit průměrný koeficient u skupiny 26+ 0.48.

Následující graf zobrazuje čas trávený v call centru jednotlivými skupinami. Z grafu vyplývá, že většina věkových skupin v průměru tvoří 10% procent celkového času call centra. Zajímavost tvoří skupina 26+, která tráví v call centru dvakrát více času.

Tento stav u skupiny 26+ lze vysvětlit jejím sociálním postavením. Nižší věkové skupiny nahlíží na svoji práci jako na brigádu a mají primárně jiné zájmy než zaměstnání. Svůj čas netráví jen ve škole, ale často mívají i jiné vedlejší aktivity, které čerpají čas.

Naopak jednotlivci, kteří tvoří skupinu 26+, mají již po studiu. Značný čas tedy tráví v call centru za cílem zvýšit částku na své výplatní pásce.



Graf 4.18. Čas trávený v call centru (zdroj autor)

Tento graf značí jednu z největších výhod skupiny 26+. Tito lidé jsou ochotni trávit v call centru podstatnou část svého dne. Zaměstnání berou jako plnohodnotnou práci a ne jako dočasnou brigádu.

4.8.3 Analýza vzdělání

Věková skladba operátorů vypovídá velký zástup studentů v řadách zaměstnanců. Třísměnný provoz po čtyřech hodinách a možnost individuálního planování směn nahrává potřebám studentů.

Řady zaměstnanců vytváří ve větší míře vysokoškolští studenti. Množství středoškoláků roste převážně o letních prázdninách, kdy nemají školní povinnosti. V call centru působí minimum zaměstnanců na pozicích operátora s vysokoškolským diplomem.

Momentálně existuje jeden operátor s titulem Magistr, který působí v call centru. Zaměstnání v call centru využívá jako příležitost, jak zvýšit svoje příjmy. Patří do skupiny 26+ a je zaměstnaný jako učitel ve zvláštní škole.

Bohužel databáze společnosti Quality Brands, s.r.o. nevede žádné záznamy o dosaženém vzdělání jednotlivých operátorů. Po rozhovoru s projektovými manažery mi bylo sděleno, že největší část operátorů tvoří studenti vysokých a středních škol. Tyto školy jsou většinou zaměřené na humanitní a přírodní vědy než na vědy technické. Call centrum momentálně nezaměstnává žádné bakaláře. Z toho vyplývá, že osoby s vyšším vzděláním se spíše zaměřují na zaměstnání, které je v souladu se svým vzděláním. Studenti nižších ročníků využívají možnost pracovat v call centru kvůli zdokonalení svých komunikačních dovedností a přilepšení své finanční situace.

5 Vlastní návrhy řešení, přínos (efektivnost) návrhů řešení

Čtvrtá kapitola nám poskytla široké spektrum poznatků v rámci řízení lidských zdrojů v aktivním telemarketingu. Tyto poznatky se vztahují nejen k náboru operátorů, ale zároveň v rámci celého cyklu života operátora v telemarketingu. V této kapitole budeme analyzovat získané poznatky a usilovat o zlepšení efektivnosti jednotlivých procesů.

5.1 Sumarizace poznatků

Ve čtvrté kapitole bylo identifikováno věkové složení call centra, kde mladí lidé pod 26 let tvoří hlavní hnací motor telemarketingu ve společnosti Quality Brands, s.r.o. Tento jev se dá vysvětlit několika způsoby:

- nízké náklady na operátora,
- flexibilní pracovní doba tvoří výborný prostor pro plánování směn. Studenti, kteří si nemůžou dovolit osmihodinové pracovní směny láka práce v telemarketingu,
- univerzitní město Brno poskytuje telemarketingovým společnostem studenty, kteří hledají krátkodobou práci,
- práce vyžaduje základní schopnosti s prací na PC, tato skutečnost může odradit starší generace.

Studenti vyhovují společnosti Quality Brands, s.r.o. díky velkému množství univerzit a nízkým nákladům spojených se zaměstnáním díky pracovní smlouvě typu dohoda o provedení práce (DPP).

Telemarketingové společnosti usilují o zaplnění svých kapacit. Zároveň je na ně vyvíjen značný tlak ze strany klientů, kteří se snaží maximalizovat své prodeje.

Klady:

- Nízké náklady na operátora.
- Velké množství možných operátorů.

Zápory:

- Méně času tráveného v práci.
- Horší výkony než starší kolegové.
- Laxní přístup k práci.
- Převážně krátká doba spolupráce.
- Dostačující fixní část platu, horší motivace.

Oproti studentům tvoří zajímavou skupinu pro potenciální operátory v telemarketingu lidé nad 25 let, kteří hledají práci. Tito kandidáti předčí v několika směrech své mladší kolegy. Dosahují značně větší čas strávený v call centru a vykazují vyšší průměrný koeficient. Bohužel starší lidé většinou nehledají krátkodobou práci a preferují smlouvy typu hlavní pracovní poměr (HPP). Call centra si naopak nemohou lehce dovolit zaměstnávat na HPP, protože se jim značně zvýší náklady vynaložené na mzdy.

Klady:

- Snaha dosahovat kvalitních výsledků.
- Vyšší koeficient než u mladších kolegů.
- Delší čas trávený v call centru.
- Dlouhodobá spolupráce.
- Zodpovědný přístup k práci.

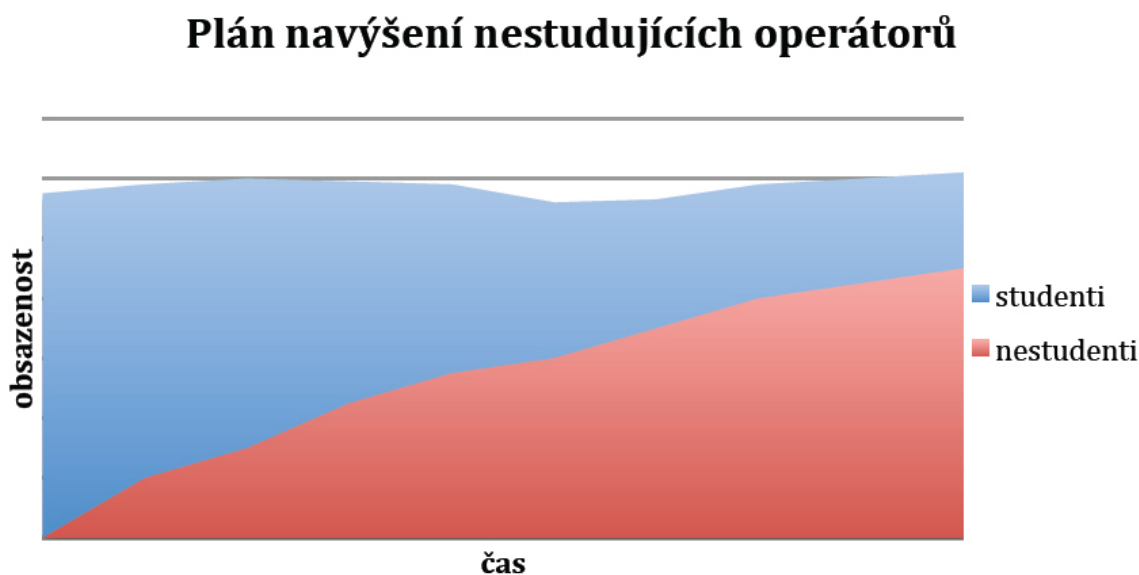
Zápory:

- Mála ochota pracovat na DPP či DPČ.
- Málý trh potenciálních operátorů.
- U starších generací bývá problematický přístup k práci na PC.

Dalším poznatkem, který jsme získali ve čtvrté kapitole je složení operátorů call centra dle pohlaví. 62% operátorů tvoří ženy, které vykazují o 12% lepší koeficient než muži. Důvodem je fakt, že ženy mají lepší komunikační schopnosti a práce je dokáže více zaujmout.

5.1.1 Studující versus nestudující

Díky výše uvedeným poznatkům se dostáváme k významnému strategickému rozhodnutí, kterou skupinu preferovat. Odpověď není jednoznačná, na jedné straně stojí velké množství levných operátorů a na straně druhé menší množství kvalitnějších operátorů, kteří hledají dlouhodobé zaměstnání.



Graf 5.1 Plán navýšení nestudujících operátorů (zdroj autor)

Vhodným řešením by bylo využití studentů pro udržení plného call centra a paralelně začít budovat týmy kvalitních operátorů. Následný průběh výměny operátorů by mohl vypadat podobně jako na ilustračním grafu 5.1.

5.2 *Návrh nových postupů a vylepšení řízení lidských zdrojů v telemarketingu*

Procesy v rámci řízení lidských zdrojů uvedené v této práci se dočkaly mnoha změn v rámci své existence. Je patrné, že společnost Quality Brands, s.r.o. a původní společnost CZECH TEL, s.r.o. investovala spoustu času pro vytvoření know how v rámci životního cyklu operátora. Každopádně existuje i nadále několik připomínek či vylepšení, které by životní cyklus zlepšily.

5.2.1 Životní cyklus operátora

Jednotlivé fáze životního cyklu operátora jsou výběrové řízení, školení, náslechy, nástup a proces „go no go“. Autor práce vidí největší nedostatky v rámci školení a chybějící zpětnou vazbu v rámci výpovědi ze strany operátora.

5.2.1.1 Školení

Je patrné, že školení se v průběhu cyklu objeví jen jednou. Pravdou je, že se operátoři školí jen na nově nabízené produkty. Tento trend je nedostačující. Pro lepší výsledky by měli být agenti proškolení pravidelně. Nejen v rámci znalosti ohledně prodáváného produktu, ale i k vylepšení svých komunikačních dovedností.

Pravidelné kurzy asertivity by mohly navýšit výkonnost operátorů. Dále by takové obohacení životního cyklu mohlo zlepšit motivaci operátorů. Úvodní školení je provedeno interním školitelem a je zaměřeno na informace potřebné pro prodej konkrétních produktů či služeb.

Typ kurzu	Počet míst	Cena
Školení asertivity	1	2 000,- Kč
Komunikační školení	15	25 000,- Kč
Školení prod. dovedností	1	4 000,- Kč

Tab. 5.2 Ceny školicích kurzů (zdroj autor)⁴

Autor práce doporučuje paralelně využít školení, které nabízí externí školicí střediska. Účastníci školení by byli vybraní operátoři, kteří mají potenciál zvýšit svůj výkon. Tabulka 5.2 představuje orientační ceny různorodých školení. Tyto ceny jsou pouze orientační. Externí školení můžou navštívit operátoři, u kterých se vykazuje potenciál zlepšit své prodejní výsledky.

5.2.1.2 Výstupní pohovor

Životní proces operátora postrádá zpětnou vazbu při výpovědi ze strany operátora. Zavedení takového mezikroku by měl dvojí účinek. Jednak by management získal informace, proč byl daný operátor nespokojený s prací či co ho vedlo k odchodu. Také tvoří výstupní pohovor prostor pro vyjednávání. Lze tedy vyjednat podmínky, za které by byl operátor ochoten pokračovat v práci. Rozhodnutí, jestli podmínkám vyhoví, je na managementu.

5.2.2 Motivační systém

⁴ Ceny výše uvedených kurzů byly získány ze sítě internet u různých školicích středisek. Většina středisek nabízí kurzy na míru, kdy cena může být výhodnější.

Motivační systém společnosti Quality Brands, s.r.o. je primárně zaměřený na výsledky. Tento fakt sice vyhovuje představám o směru motivace pro management, ale takový trend se dlouhodobě spíše transformuje na stimulaci. Kvalitní výsledky jsou převážně finančně odměňovány. Management se musí zaměřit na vývoj dlouhodobého motivačního systému, díky němuž se operátoři více ztotožní s cíli společnosti. Takových cílů může dosáhnout pomocí různých školení, které budou absolvovat jen kvalitní operátoři či operátorky, kteří vykazují potenciál se jimi stát.

5.2.2.1 Team building

Společnost Quality Brands, s.r.o. značně zanedbává team building a to nejen mezi operátory, ale v rámci celé hierarchie společnosti. Při tak vysoké fluktuaci pracovníků se prostředí call centra stává neosobním a anonymním místem.

Management společnosti musí začít usilovat o minimalizaci neosobnosti mezi operátory. K motivaci přispěje tvorba kolektivu. Jedinou společenskou aktivitou, kterou společnost organizuje, jsou firemní party. Zpravidla se tyto party konají dvakrát do roka. Zvýšení frekvence takové aktivity by snížilo anonymitu, která panuje mezi operátory. Zaměstnanci by se pravidelně setkávali i mimo práci v uvolněnějším prostředí, kde by se mohli lépe seznámit.

Významným krokem bylo zavedení ligy výjimečných (kap. 4.5.3). Bohužel motivační systém klubu spíše využívá stimulačních prostředků. Společnost Quality Brands, s.r.o. by mohla více využít dlouhodobých metod pro zvýšení motivace členů.

K minimalizaci anonymního prostředí nemusí sloužit jen party, ale zároveň i různé jiné společenské aktivity uvnitř i mimo call centrum. V rámci nákladů by se mohli pravidelně vybírat nejlepší operátoři, kteří by mohli postoupit nějakou teambuildingovou aktivitou.

Typ kurzu	Počet míst	Cena
Paintball	1	600,- Kč
Návštěva chaty	1	1 000,- Kč/den
Party v klubu	100	40 000,- Kč

Tab. 5.3 Ceny teambuildingových kurzů (zdroj autor)⁵

Tabulka 5.3 představuje několik základních možností pro společenské akce, které mohou být využity k team buildingu. Je zřejmé, že party pro všechny zaměstnance je nejvýhodnější volba. Nevýhodou společenských večerů je opět zvýšená míra anonymity. Autor tedy doporučuje pravidelné party, které budou posíleny jinými aktivitami. Tyto aktivity nemusí absolvovat všichni operátoři, ale pouze vybraní kvalitní operátoři. Pro příklad „liga výjimečných“ (viz. kap. 4.5.3).

5.2.2.2 Propagace - reklama

Významnou roli v rámci firmy má image a propagace společnosti. Reklama dle Kleppnera (15; s 45) má tři fáze:

1. **Průkopnická fáze** - Reklama výrobku v průkopnické fázi (neboli *průkopnická* reklama, jak jí také říkáme) musí ukazovat, že předchozí představy o dané oblasti jsou již překonané. Metody považované za jediné možné jsou již zlepšeny; hranice dosud tolerované jako „normální“ jsou již překonány. Průkopnická reklama musí

⁵ Ceny výše uvedených kurzů byly získány ze sítě internet u různých školících středisek. Většina středisek nabízí kurzy na míru, kdy cena může být výhodnější.

vštípit lidem nový zvyk, rozvinout novou rovinu očekávání, změnit návyky a vybudovat novou životní úroveň.

2. **Konkurenční fáze** - Dříve nebo později může veřejnost přijmout myšlenku nového druhu výrobku, který byl propagován průkopnickou reklamou. Do této doby se mohou objevit další výrobci nabízející svojí verzi výrobku. Ti tedy vytvoří konkurenční prostředí v oblasti, kde již poptávka existuje. Veřejnost se již neptá: „Na co je tento výrobek?“, ale spíše: „Kterou značku si mám koupit?“ Pokud zákazník k výrobku přistupuje takto, říkáme, že je výrobek ve druhé, neboli *konkurenční*, fázi. Mluvíme o reklamě na výrobek v konkurenční fázi nebo o *konkurenční reklamě*. (Jedná se o užší význam pojmu – nesmí být zaměněn s volnějším užitím, které považuje veškerou reklamu za konkurenční).
3. **Připomínková fáze** - Poslední reklamní fáze, kterou výrobek prochází, je fáze připomínková. (Touto fází přitom nemusí procházet všechny výrobky.) Když už veřejnost výrobek zná a pravidelně používá, může zadavatel svou snahu zaměřit na to, aby co nejmenším úsilím a náklady udržel přízeň současných zákazníků.

Tuto reklamní spirálu, která je zaměřena na výrobky, lze bez větších úprav využít v rámci propagace na trhu práce. Společnost Quality Brands s.r.o. musí adekvátní a kvalitní reklamou působit na všechny fáze spirály. Poslední fáze přispívá k identifikaci a ztotožnění operátora se společností Quality Brands, s.r.o.

Důležitým prvkem reklamy je forma a způsob komunikace. Leták 3 v přílohách měl mnohokrát větší úspěch než všechny ostatní letáky. Nutno říci, že leták 3 měl šest různých variací, kde se jazykolam obměňoval. Hra, která se odehrává mezi čtenářem a letákem, má za výsledek zaujetí a vyhledávání dalších podobných materiálů v MHD. Tento efekt se projevil i v rámci společnosti Quality Brands, s.r.o., kde letáky vyhledávali i samotní operátoři.

Lze tedy říci, že při propagaci call centra na trhu zaměstnání lze lépe zaujmout formou než obsahem. Obzvláště ve městě, kde existuje několik call center. Obsahově je většina inzerátů stejná, je tedy třeba zaujmout formou.

Typ tištěné reklamy	Trvání	Cena
MHD	1 měsíc	89,- Kč/leták
Billboard ⁶	3 měsíc	11 000,- Kč/den
Letáky ⁷	-	2,- Kč/ Kč
Tištěná reklama ⁸	-	-

Tab. 5.4 Ceny reklamy (zdroj Quality Brands, s.r.o.)

Tabulka 5.4 uvádí náklady, které je potřeba vynaložit pro jednotlivé formy propagace. Nejhorší úspěšnost má tištěná reklama v magazínech a periodikách. Vysoká cena a krátkodobá účinnost staví tuto formu na okraj jednotlivých nabízených možností.

5.2.2.3 Pracovní smlouvy

Největším nedostatkem je v typech smluv, které společnost Quality Brands, s.r.o. poskytuje. Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti evokují krátkodobou spolupráci. Následky se vyznamenávají na vysoké fluktuaci zaměstnanců. Zároveň takový přístup značně snižuje náklady vynaložené na mzdách. Podnik ale nezvažuje náklady spojené s řízením tak vysoké fluktuace zaměstnanců.

Společnost si musí začít vážit více perspektivních operátorů a nabídnout jim úvazky, které by zaměstnance dokázaly více zaujmout a využít tuto možnost pro dlouhodobou spolupráci. Takový postup by zapadal do odměny studentů za zaměstnance, kteří nemají jiné významné závazky. Je tedy potřeba ze strany společnosti zvážit typy smluv, velké náklady na masivní

⁶ Cena uvedena bez výroby billboardu cca 6 000,- Kč. Lze dlouhodobě využívat.

⁷ Dobá trvání se stanoví dle objednaného množství a spotřeby. Quality Brands, s.r.o. uvedla, že spotřebuje cca 500 letáků za měsíc.

⁸ Cena a trvání záleží na jednotlivých nabídkách periodik. Př. blok 34mm x 58mm v časopise Metropolis stojí 2000,- Kč na jedno vydání.

nábor krátkodobé pracovní síly versus dlouhodobé střední náklady pro získání kvalitních operátorů s dlouhodobou smlouvou.

5.2.3 Univerzální operátor

Novým postupem, který by mohl vylepšit motivaci a zároveň vylepšit nedostatek operátorů je zavedení “univerzálních operátorů”. V rámci stávajících procesů operátor vybírá projekt, který bude volat již při výběrovém řízení. Při standardních okolnostech zaměstnanec za svojí kariéru operátora nemůže změnit projekt.

Univerzální operátoři by naopak byli schopni volat všechny projekty. Management by mohl tyto operátory umisťovat na projekty, u kterých je potřeba Většího množství operátorů. Značné problémy tvoří začátky projektu, kdy zadavatel odevzdá požadavky pozdě. V takových případech oddělení řízení lidských zdrojů nemá potřebný čas pro nábor a přípravu nových operátorů. Univerzální operátor by dokázal suplovat potřebné pozice do doby, kdy se vytvoří kvalitní tým o rozsahu, který projekt vyžaduje.

Taková pozice by dokázala být atraktivní pro zaměstnance. Operátoři by se zbavili monotónnosti, která je spojená dlouhodobým voláním stejného projektu. Obměňovali by často projekty a zúčastňovali by se různých školení.

Nejnáročnějším požadavkem na takovou pozici by byla plánovaná dlouhodobá spolupráce. Tento požadavek přímo nahrává potřebě zavést úvazky na hlavní pracovní poměr. U operátorů, kteří budou sloužit jako univerzální, je potřeba průměrný koeficient ale musí být zdůrazněna i potřeba kultivovaného projevu. Tuto vlastnost získají dlouhodobí zaměstnanci díky zkušenosti s prací v call centru.

V ideálním call centru by všichni operátoři byli univerzální. Taková možnost dává projektovým manažerům vynikající prostor pro řízení a plánování kapacit. Kvalitní

univerzální operatoři by mohli být využiti pro zlepšení krátkodobě špatných výsledků jednotlivých projektů.

5.3 Hodnocení pracovní pozice operátora telemarketingu

Systém založený na koeficientu, který využívá společnost Quality Brands, s.r.o., je standardním na poli aktivního telemarketingu. Způsobu měření výkonnosti operátora nelze nic vytknout. Problém ale může nastat při stanovování minimálního limitu, který operatoři musí splnit. Každý projekt je závislý na poskytnutých datech, která budou provolány. Výše koeficientu se stanoví v rámci dosažení jisté rentability na daný projekt. Výkon operátorů tedy nezáleží jen na něm samotném, ale zároveň i na kvalitě projektu, který zrovna volá.

Dlouhodobé projekty se dělí na vlny, na které jsou většinou poskytnuta data kryjící cílové skupiny dle marketingového oddělení zadavatele. Tedy každý projekt je rozdělený na menší vlny. Je potřeba sledovat a nastavovat potřebný koeficient pro každou vlnu zvlášť. Koeficient se nesmí nastavit pevně v rámci projektu, ale v rámci momentálně volané databáze (vlny). Pokud operátor volá několik projektů zároveň, je třeba sledovat jeho výsledky podrobněji a vytvořit hladinu koeficientu přizpůsobenou dané kombinaci projektů.

5.4 Sestavení základního know how pro nábor nových zaměstnanců a řízení lidských zdrojů v telemarketingu

Kvalitu nového zaměstnance nelze určit při výběrovém řízení. Vždy je potřeba nového zaměstnance vyškolit a v průběhu spolupráce neustále zlepšovat jeho výkon a motivaci. Tato kapitola sestaví pár základních pravidel, které autor doporučuje dodržovat.

5.4.1 Vyhněte se aktivnímu telemarketingu

Všeobecně se pro aktivní telemarketing hledají operátoři hůře díky morálnímu dopadu takovéto práce. Naopak pasivní telemarketing je služba, kterou zákazníci vyhledávají sami. Pro budoucí zaměstnance je taková pozice více přijatelná, protože nebudou mít pocit, že se vnucují ale naopak že poskytují pomoc.

Problém pasivních služeb tkví v nabídce. Většina větších společností využívá interní call centra, je tedy problematické, aby velké call centrum mohlo získat zakázku pasivního telemarketingu, která by pokryla kapacity celého call centra. Řešením by mohlo být zaplnění kapacit call centra několika menšími pasivními projekty.

5.4.2 Trh práce

Pokud plánujete vybudovat či rozšířit své call centrum, je důležité zvážit konkurenci, která panuje v daném městě, kde chcete podnikat či rozšiřovat. Velká univerzitní města sice poskytují velké množství lidí hledajících brigádu, ale je zapotřebí si také uvědomit, že s tímto úmyslem nebudete jediní. Předem můžete předpokládat velkou konkurenci. Následky takových konkurenčních bojů mají nepříznivý dopad na trh práce. Trh začne být přesycený a celkově se začne tvořit averze ze strany možných operátorů vůči zaměstnání v telemarketingu.

Dobrou volbou by mohl být výběr menšího města, kde neexistuje žádná významná konkurence. Telemarketing by byl v podstatě novinkou pro nové zaměstnance.

5.4.3 Pokud hledáte dlouhodobé pracovníky, poskytněte dlouhodobé smlouvy

Nejen společnost Quality Brands, s.r.o., ale i jiná call centra většinou nabízí dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Tyto pracovní smlouvy mají krátkodobý

charakter. Pokud tedy chcete udržet dlouhodobě plné call centrum, je třeba začít nabízet zaměstnancům dlouhodobou jistotu, kterou lze poskytnout smlouvou typu hlavní pracovní poměr. Krátkodobé smlouvy budou lákat studenty, nestudující budou spíše vyhledávat dlouhodobou jistotu. Je tedy na managementu každé společnosti co bude preferovat.

5.4.4 Netvořte rozsáhlé týmy studentů

Je zřejmé, že velká call centra musí zaměstnávat studenty. Dlouhodobým trendem a cílem společnosti by ale mělo být snižování kapacity zaměstnaných studentů a nahrazovat je zaměstnanci, kteří nemají jiné důležité závazky. Dle grafů uvedených v kapitole čtyři je patrná lepší výkonnost u starších operátorů. Dále mají starší operátoři tendenci trávit v práci delší čas.

5.4.5 Buďte kreativní v rámci propagace

Společnost Quality Brands, s.r.o. zaznamenala mnohem lepší výsledky náborových kampaní v případě neformálního přístupu (převážně letáky). Tento charakter reklamy měl větší úspěch u mladých lidí.

5.4.6 Sestavte týmy univerzálních operátorů

Univerzální operátor byl představen v kapitole 5.2.3. Význam a přínosy flexibility takových operátorů by měl být využit v každém velkém call centru, kde je zastoupeno více projektů. Týmy univerzálních operátorů jsou strategickým aktivem pro společnost. Díky nim může management společnosti rychle a efektivně měnit priority projektů. Dále může lépe plánovat budoucí obsazenost jednotlivých projektů.

6 Závěr

V diplomové práci autor představil problematiku řízení lidských zdrojů a životní cyklus operátora v telemarketingu. Bylo podrobně analyzováno věkové složení call centra za účelem potvrdit teze, které byly položeny v druhé kapitole. Statistické údaje výkonu agentů a času tráveného v call centru teze potvrzují. Dle výsledků analýz je výkon žen a nestudujících zaměstnanců vyšší než u mužů a studentů.

Vyznamným problémem, na který naráží telemarketingové společnosti, je volba mezi studujícími a nestudujícími zaměstnanci. První skupina je ochotna pracovat na krátkodobé smlouvě a trh zaměstnanců je poměrně veliký. Druhou skupinu tvoří lidé, kteří již nestudují. Tato skupina hledá dlouhodobou spolupráci, která by jim zajistila živobytí. Nestudující dle rozboru v této práci nabízí lepší výkon a tráví v call centru delší čas.

Vedení telemarketingových společností se musí rozhodnout, kterou skupinu budou preferovat. Volba studentů přináší mnohá úskalí, zejména velkou fluktuaci pracovníků. V takovém prostředí je složité vytvořit kvalitní dlouhodobý motivační systém, který by uspokojil operátory. Společnost je tedy nucena využívat spíše stimulačních prostředků, které mají krátkodobý efekt a vyšší náklady.

Jsem přesvědčen, že společnost telemarketingu, která chce vybudovat kvalitní organizaci, musí sázet na své zaměstnance, radikálně snížit fluktuaci a vytvořit motivační systém, při kterém se operátoři více ztotožní s cíli podniku. Věřím, že správná volba jsou nestudující, protože právě oni hledají dlouhodobou práci. V takovém prostředí se oddělení lidských zdrojů může více zaměřit na budování motivačního systému než na řízení neustálé fluktuace zaměstnanců.

Zajímavým poznatkem, který byl získán analýzou výkonu dle pohlaví, je, že všeobecně ženy podávají o cca 12% lepší výkony než muži. Když tento fakt vezmeme do úvahy

s poznatky o výkonu operátorů dle věkového rozdělení, přicházíme k závěru, že optimálními operátory v aktivním telemarketingu jsou nestudující ženy.

7 Literatura

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- 2) PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník : Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- 3) FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- 4) *Motivace a vedení lidí* [online]. 2006 [cit. 2008-03-12]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69>.
- 5) BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 6) KLEIBL, Jiří, HUTTLOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. Vyd. Praha : VŠE, 1998, 218 s. ISBN: 80-7079-202-7
- 7) KOTLER, Philip. *Marketing : v otázkách a odpovědích*. Kalová Jana. Brno : CP Books, a.s., 2004. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- 8) STEJSKAL, Tomáš. *Účelné využití komerčního call centra pro vaši firmu : 2. Obvyklý rozsah služeb komerčního call centr* [online]. 1 Ccmag.cz, [2006] , 21. 03. 2006 [cit. 2006-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.ccmag.cz/view.php?cislocclanku=2006030501>>.

- 9) *SWOT* [online]. 2008 , 8.4.2008 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.
- 10) BUŠEK, Michal, VESELKA, Martin. První oborový průzkum call center v ČR. *TELEMARKETING CZECH 2006 : Telemarketing v České republice v konfrontaci ze zahraničními zkušenostmi*. 2006, 1 1, č. 1, s. 4-16.
- 11) NOVOTNÝ, Petr. *Trendy a situace na české mediální scéně* [online]. 2006. Focus Agency, 2005 [cit. 2006-12-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.m-journal.cz/cs/site/tema/telemarketing2005.htm>>.
- 12) *Typy pracovního úvazku* [online]. 2007 [cit. 2008-04-22]. Dostupný z WWW:
<<http://www.kariera.cz/poradna/clanek/typy-pracovniho-uvazku>>.
- 13) *Hodnocení a motivace operátorů* [online]. 2006 [cit. 2008-04-23]. Dostupný z WWW: <http://www.telemarketing-prague.cz/?modul=tiskove_centrum&action=napsali_o_nas&page=25&language=cs>.
- 14) FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr, URBÁNEK, Tomáš. *Marketing : Základy a principy*. Brno : Computer Press, a.s., 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- 15) KLEPPNER, Otto. *Advertising procedures*. Eva Laňková. 5th edition. Prentice-Hall, New Jersey : [s.n.], 1966. 169 s. Dostupný z WWW:
<http://is.fhs.cuni.cz/th/7977/fhs_b/KLEPPNER2.DOC>.
- 16) BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum 1994. 411 s. ISBN 80-7219-014-8

- 17) KOONTZ, H. a WEIHRICH, H. Management. Praha: East Publishing 1998. 659 s. ISBN 80 7219-014-8
- 18) STACKE, E. Koučování: Pro manažery a firemní týmy. Praha: GRADA 2005. 156 s. ISBN 80-247-0937-6
- 19) MONTAG, P. Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5

8 Přílohy

- Příloha 1 - reklama - leták 1
- Příloha 2 - reklama - leták 2
- Příloha 3 - reklama - leták 3
- Příloha 4 - reklama - billboard 1
- Příloha 5 - reklama - billboard 2
- Příloha 6 - graf – detailní věkové složení call centra